



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**EL clima organizacional y su influencia en la
productividad laboral en las Instituciones de
Educación Superior (IES) públicas de la provincia de
Manabí-Ecuador**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias

Administrativas

AUTOR

Luis Mario MOREIRA MOREIRA

ASESOR

Alejandro Erasmo LOLI PINEDA

Lima, Perú

2018



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Moreira, L. (2018). *EL clima organizacional y su influencia en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí-Ecuador*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 00008-UPG-FCA-2018 PARA
OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS**

ADMINISTRATIVAS



12-12
190

En la Ciudad Universitaria, al primer día del mes de marzo del año dos mil dieciocho, siendo las once horas, en el aula 403 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS**, e integrado por los miembros: **DR. ALEJANDRO ERASMO LOLI PINEDA (Asesor)**, **DR. ENRIQUE OSVALDO BEDOYA SÁNCHEZ (Miembro)**, **DR. WALTER HUGO ARANA MAYORCA (Miembro)** y **DR. IVAN DAZIR BERLEINE VIVANCO AQUINO (Miembro)**; el postulante al Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, don **LUIS MARIO MOREIRA MOREIRA**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **"EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES) PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE MANABÍ-ECUADOR"**, con el propósito de optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

APROBADO (14)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas Otorgar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, a don **LUIS MARIO MOREIRA MOREIRA**. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las 12:59 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.


DR. LEONI VICENTE SILVA ROJAS
PRESIDENTE


DR. ALEJANDRO ERASMO LOLI PINEDA
ASESOR


DR. ENRIQUE OSVALDO BEDOYA SÁNCHEZ
MIEMBRO


DR. WALTER HUGO ARANA MAYORCA
MIEMBRO


DR. IVAN DAZIR BERLEINE VIVANCO AQUINO
MIEMBRO

DEDICATORIA

A mis padres: Antonio + y Rosa.

A mi esposa: Audrey

Hijos: Mayra Romina, Luis Mario, Katherin Jelitza,

María Sol y María del Mar

Nietos: La pequeña Maylen.

A mis hermanos, que jubilosamente comparten mis logros.

MARIO

AGRADECIMIENTO

Mi gratitud a **Dios** ser supremo quien con sus bendiciones me permite cumplir con otro de mis sueños, a la Universidad a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, que nos dio la oportunidad de desarrollarnos, de crecer como personas, de poder brindar parte de nosotros a la sociedad, y de la que somos parte, permitiéndonos nutrirnos de conocimientos y culminar con éxito este Doctorado. A ella trataremos de devolver parte de lo que nos dio, a través de contribuir con los conocimientos adquiridos, en el desarrollo de las funciones como profesionales y poder gritar orgullosamente “SOY SAN MARQUINO”.

Gracias, a todos quienes de una u otra forma fueron parte de este programa doctoral, Autoridades centrales, Decano, docentes de los diferentes módulos, personal administrativo, Centro de Postgrado, en la persona de su Director, Doctor Leoni Silva que siempre estuvo presto a apoyarnos y asistirnos durante todo el desarrollo del programa,.

Al tutor, Doctor Alejandro Loli Pineda, por su profesional y valiosa orientación en la dirección de esta tesis.

A los compañeros del Doctorado, grupo que en todo momento demostró integración, apoyándonos mutuamente hasta la culminación de este evento académico, objetivo que siempre compartimos.

MARIO

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	II
ÍNDICE GENERAL	III
LISTA DE FIGURAS.....	IX
RESUMEN.....	XI
ABSTRACT	XII
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 Situación problemática	2
1.2 Formulación del problema de investigación	9
1.3 . Justificación Teórica	10
1.4 Justificación Práctica	10
1.5 Objetivos de la investigación	11
1.5.1 Objetivo General	11
1.5.2 Objetivos Específicos	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1 Marco filosófico o epistemológico de la Investigación.	12
2.2 . Antecedentes de Investigación	23
2.2.1 Antecedentes Nacionales.....	23
2.2.2 Antecedentes Internacionales	25
2.3 Bases teóricas	35
2.3.1 Conceptos del Clima Organizacional	35
2.3.1.1 Componentes del clima Organizacional	42
2.3.1.2 Factores del clima organizacional	44
2.3.1.3 Tipos de climas.....	47

2.3.1.4 Dimensiones del Clima Organizacional.....	49
2.3.1.5 El Clima Organizacional en Instituciones de Educación Superior	52
2.3.2 Productividad Laboral	58
2.3.2.2. Definiciones de Productividad laboral	61
2.3.2.3. Beneficios de la productividad laboral	64
2.3.3.4. Medición de la productividad	65
2.3.2.5. Indicadores de productividad	67
2.3.2.6. La Evaluación del desempeño en la Productividad Laboral	68
2.3.3 Instituciones de Educación Superior Públicas del Ecuador	71
2.3.3.1 La Educación Superior en la Constitución de la República del Ecuador	72
2.3.3.2 Perspectivas y proyección de la Universidad Ecuatoriana.	76
2.3.3.3 Calidad en la administración y gestión universitaria	77
2.3.3.4 Principios de la Universidad Ecuatoriana	79
2.4 . Supuestos Básicos	85
2.5 . Hipótesis.....	86
2.5.1 Hipótesis General	86
2.5.2 Hipótesis específicas	87
CAPÍTULO IV.: METODOLOGÍA.....	89
3.1 Tipo y diseño de la Investigación.....	89
3.2 Población de estudio	90
3.3 Tamaño de muestra	91
3.4 Técnicas de recolección de datos.....	93
3.4.1 Análisis SPSSInc Statistics 21 Alfa de Cronbach de Clima Organizacional en las (IES) Públicas de la Provincia de Manabí.	96

3.4.2	Fiabilidad del instrumento	99
CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		100
4.1	Análisis, interpretación y discusión de resultados	100
4.1.1	Análisis e interpretación de los resultados	101
4.2	Pruebas de hipótesis	144
4.2.1	Hipótesis General	144
4.2.2	Hipótesis Específica 1	145
4.2.3	Hipótesis Específica 2	146
4.2.4	Hipótesis Específica 3	147
4.3	Presentación de resultados	148
CAPÍTULO VI:IMPACTOS.....		152
5.1	Propuesta para la solución del problema	152
5.1.1	ANTECEDENTES.....	152
5.1.2	DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS	154
5.1.2.1	FASE: CLIMA ORGANIZACIONAL.....	154
5.1.2.2	FASE: PRODUCTIVIDAD LABORAL.....	157
5.2	Análisis costo beneficio: Costos de implementación de la propuesta	159
5.3	Beneficios que aporta la propuesta	160
5.4	. Discusión.....	161
CONCLUSIONES		164
RECOMENDACIONES.....		167
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		169
ANEXOS		174

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Resumen de categorización de Universidades públicas de la Provincia de Manabí 2009-2017.	3
Cuadro 2: Principales teorías <i>de Clima Organizacional según autores</i>	37
Cuadro 3: Principales teorías que sustentan la investigación sobre la variable de productividad laboral.	62
Cuadro 4: <i>Resumen de docentes y administrativos de las IES Públicas de la provincia de Manabí</i>	91
Cuadro 5: <i>Resumen de muestra docentes y administrativos de las IES Públicas de la Provincia de Manabí</i>	91
Cuadro 6: <i>Resumen de validación de Instrumentos por expertos</i>	94
Cuadro 7: Resumen de calificaciones en la validación de Instrumentos por expertos.	94
Cuadro 8 Estadísticos total-elemento	96
Cuadro 9 Fiabilidad del instrumento	99
Cuadro 10: Resumen del procesamiento de los casos	100
Cuadro 11: <i>Análisis de fiabilidad para las variables analizadas</i>	100
Cuadro 12: Ambiente de trabajo en Universidades	101
Cuadro 13: <i>Espacio físico para la realización de labores</i>	102
Cuadro 14: <i>Herramientas, equipos y materiales</i>	103
Cuadro 15: Herramientas y equipos reciben mantenimiento	104
Cuadro 16: Estructura Organizacional	105
Cuadro 17: Organigrama Estructural	106
Cuadro 18: Objetivos Institucionales	107
Cuadro 19: Misión, Visión y Valores	108
Cuadro 20: Plan Estratégico	109
Cuadro 21: <i>Estatuto y Reglamentos</i>	110
Cuadro 22 Sistema para control y seguimiento de actividades	111
Cuadro 23 Estilo de Liderazgo	112
Cuadro 24: Ambiente de trabajo	113
Cuadro 25: Compañeros de trabajo	114

Cuadro 26: Objetivos de la organización	115
Cuadro 27: Trabajo en equipo	116
Cuadro 28: Conflictos	117
Cuadro 29: <i>Información necesaria y útil</i>	118
Cuadro 30: Información fluye adecuadamente.....	119
Cuadro 31: Comunicación interna.....	120
Cuadro 32: <i>Problema relacionado con el trabajo</i>	121
Cuadro 33: Trabajo eficiente y eficaz.....	122
Cuadro 34. ¿Se fomenta y se promueve el trabajo eficiente?	123
Cuadro 35. La eficacia indicador que sustenta actividades	124
Cuadro 36 Valora altos niveles de desempeño	125
Cuadro 37. Ausentismo perjudica cumplimiento	126
Cuadro 38. Rotación de puesto perjudica	127
Cuadro 39: <i>Conocimientos y experiencias</i>	128
Cuadro 40: Resolver problemas de su Universidad	129
Cuadro 41: <i>Metas establecidas</i>	130
Cuadro 42: <i>Objetivos de desempeño</i>	131
Cuadro 43: <i>Capacitación</i>	132
Cuadro 44. Mejora continua en métodos de trabajo.....	133
Cuadro 45: Generación de ideas creativas e innovadoras	134
Cuadro 46: <i>Oportunidades de carrera o mejoramiento profesional</i>	135
Cuadro 47: <i>Directrices Estratégicas</i>	136
Cuadro 48: <i>Nivel de motivación</i>	137
Cuadro 49. Realización profesional	138
Cuadro 50: <i>Compensación salarial</i>	139
Cuadro 51: <i>Oportunidades para obtener nuevos conocimientos</i>	140
Cuadro 52: <i>Evaluación periódica de desempeño</i>	141
Cuadro 53: <i>Preparación de personal para ser promovidos</i>	142
Cuadro 54: <i>Reconocimiento por esfuerzos y aportaciones</i>	143
Cuadro 55: <i>Correlación de Spearman, Hipótesis General</i>	145
Cuadro 56: <i>Correlación Rho Spearman, Hipótesis Específica 1</i>	146

Cuadro 57: <i>Correlación Rho Spearman, Hipótesis Específica 2</i>	147
Cuadro 58: <i>Correlación Rho Spearman, Hipótesis Específica 3</i>	148
Cuadro 59: <i>Resultados de comparación de medias</i>	149
Cuadro 60: <i>Resumen de Encuestados por cargo, género y antigüedad en la institución</i>	150
Cuadro 61: Ambiente Físico	154
Cuadro 62: Características Estructurales.....	155
Cuadro 63: Ambiente Social	156
Cuadro 64: Productividad	157
Cuadro 65: Nivel de satisfacción.....	158
Cuadro 66 Costo de la propuesta	159

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Calificación por criterios de evaluación Universidades tipo C.....	4
<i>Figura 2:</i> Calificación por criterios de evaluación Universidades tipo D.....	5
<i>Figura 3:</i> Modelo Teórico de la Tesis: Sistema de Variables, Indicadores e Índices	7
<i>Figura 4:</i> Componentes y resultados del clima organizacional.....	42
<i>Figura 6:</i> Flujo de Clima Organizacional	52
<i>Figura 7:</i> La evaluación del desempeño dentro de la GRH	71
<i>Figura 8:</i> Metodología de Investigación	90
<i>Figura 9:</i> Representación de técnica de muestreo	93
<i>Figura 10:</i> Ambiente de trabajo en Universidades	101
<i>Figura 11:</i> Espacio físico para la realización de labores	102
<i>Figura 12:</i> Herramientas, equipos y materiales.....	103
<i>Figura 13:</i> <i>Herramientas y equipos reciben mantenimiento</i>	104
<i>Figura 14:</i> Estructura Organizacional.....	105
<i>Figura 15:</i> Organigrama Estructural	106
<i>Figura 16:</i> Objetivos Institucionales	107
<i>Figura 17:</i> Misión, Visión y Valores	108
<i>Figura 18:</i> Plan Estratégico.....	109
<i>Figura 19:</i> Estatuto y Reglamentos	110
<i>Figura 20:</i> Sistema para control y seguimiento de actividades.....	111
<i>Figura 21:</i> Estilo de Liderazgo	112
<i>Figura 22:</i> Ambiente de trabajo.....	113
<i>Figura 23:</i> Compañeros de trabajo	114
<i>Figura 24:</i> Objetivos de la organización	115
<i>Figura 25:</i> Trabajo en equipo	116
<i>Figura 26:</i> Conflictos	117
<i>Figura 27:</i> Información necesaria y útil	118
<i>Figura 28:</i> Información fluye adecuadamente	119
<i>Figura 29:</i> Comunicación interna	120
<i>Figura 30:</i> Problema relacionado con el trabajo.....	121

Figura 31 Trabajo eficiente y eficaz	122
Figura 32 ¿Se fomenta y se promueve el trabajo eficiente?	123
Figura 33. La eficacia indicador que sustenta actividades	124
Figura 34 Valora altos niveles de desempeño	125
Figura 35 Ausentismo perjudica cumplimiento	126
Figura 36 Rotación de puesto perjudica.....	127
<i>Figura 37: Conocimientos y experiencias</i>	<i>128</i>
<i>Figura 38: Resolver problemas de su Universidad</i>	<i>129</i>
<i>Figura 39: Metas establecidas</i>	<i>130</i>
<i>Figura 40: Objetivos de desempeño</i>	<i>131</i>
<i>Figura 41: Capacitación</i>	<i>132</i>
Figura 42 Mejora continua en métodos de trabajo	133
<i>Figura 43: Generación de ideas creativas e innovadoras</i>	<i>134</i>
<i>Figura 44: Oportunidades de carrera o mejoramiento profesional.....</i>	<i>135</i>
<i>Figura 45: Directrices Estratégicas</i>	<i>136</i>
<i>Figura 46: Nivel de motivación.....</i>	<i>137</i>
Figura 47: Realización profesional.....	138
<i>Figura 48: Compensación salarial.....</i>	<i>139</i>
<i>Figura 49: Oportunidades para obtener nuevos conocimientos</i>	<i>140</i>
<i>Figura 50: Evaluación periódica de desempeño</i>	<i>141</i>
<i>Figura 51: Preparación de personal para ser promovidos.....</i>	<i>142</i>
<i>Figura 52: Reconocimiento por esfuerzos y aportaciones.....</i>	<i>143</i>

RESUMEN

El Clima Organizacional ocupa un lugar preferente dentro de las organizaciones, ya que de la percepción positiva o negativa que tenga su personal del entorno que lo rodea depende su compromiso, sentido de pertenencia, el cumplimiento de las actividades requeridas, la motivación y en definitiva su desempeño laboral. La medición y análisis de clima organizacional buscan identificar los factores que influyen en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí, implico; en primera instancia, definir el Modelo Teórico a utilizar, permitió precisar los objetivos y determinar las variables que resultaren de tal modelo; construir un instrumento de medición, validarlo a través del criterio de expertos, proponer un sistema para la recolección de datos y precisar el manejo que se daría a la información mediante la **obtención de información** y de esta forma analizar e interpretar los resultados. En torno a estos aspectos, la tesis tuvo como objetivo de investigación establecer cómo influye el clima organizacional en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí. Para cumplir con este propósito, se aplicó un total de 370 encuestas entre el personal docente y administrativo de las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí. El tipo utilizado en la investigación cuantitativa fue aplicado con un nivel de carácter descriptiva-transversal y observacional. La prueba estadística de Cronbach arrojó un alfa de 0.964, lo que significó una alta fiabilidad en el instrumento, datos utilizados y recopilados. A través de Los resultados obtenidos se logra comprobar que el clima organizacional si influye en la productividad laboral del Talento Humano en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Productividad Laboral, Instituciones de Educación Superior, Modelo Teórico, Talento Humano.

ABSTRACT

The Organizational Climate takes up a huge place of relevance within organizations, because depending on the staff's positive or negative perception of the surroundings, their commitment, sense of belonging, fulfillment of the required activities, motivation and job performance is affected.

The measurement and analysis of the organizational climate seeking to identify the agents that influence the labor productivity in the Public Higher Education Institutions of the Province of Manabí. I imply; in first instance, to define the theoretical model to be used. This allowed to define the objectives and determine the variables that result from such a model; In addition, to explain the basic aspects on which the theoretical model is based upon, to build an evaluation instrument and validate it through the criterion of experts, to propose a system for the collection of data and to specify the management that would be given to the information by the obtainment of it and this way to analyze and interpret the results. Based on these aspects, the thesis aims to investigate how the organizational climate influences labor productivity in the Public Higher Education Institutions of the Province of Manabí. The investigation's type of research is quantitative with a descriptive-transversal and observational nature. Cronbach's statistical test yielded an alpha of 0.964, which means there is a high reliability in the instrument and the data used and compiled.

Key words: Organizational Climate, Labor Productivity, Higher Education Institutions, Theoretical Model, Human Talent.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El clima organizacional dentro de las organizaciones, es uno de los principales aspectos a considerar en el desarrollo y cumplimiento de las metas establecidas, ya que el trabajo productivo que puedan realizar sus colaboradores esta imbuido por las facilidades que a ellos se le brinde, ya que su accionar está influenciado por el entorno, ambiente agradable y además de contar con las herramientas, equipos y mobiliario necesario que les permita cumplir de una manera adecuada con los objetivos propuesto por la organización, convirtiéndolos en elementos humanos más productivos para beneficio de la sociedad.

El clima organizacional, tiene como referente la percepción individual que se haga su personal, del medio ambiente laboral de la organización y la descripción de sus propiedades, como su ambiente físico, características estructurales y ambiente social, representando una fuerte influencia en el comportamiento del trabajador, reacciones y sentimientos en su lugar de trabajo y en la productividad de la institución.

En la tesis se estudió uno de los problemas de las Universidades Públicas de la Provincia de Manabí: La productividad de su personal, tanto académico como administrativo, a través de un clima organizacional que les permita cumplir con las exigencias que imponen las normativas que regulan el Sistema de Educación Superior en el Ecuador.

La idea de la investigación se sustenta en que se ha demostrado de acuerdo a los resultados de la Evaluación realizado a las Universidades Manabitas en

el año 2013 por parte del Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) para categorizar a las Universidades Ecuatorianas, que dos de ellas estaban ubicadas en la categoría C y dos en la categoría D (CES, 2013),

Para fines de investigación, es importante verificar la efectividad de la gestión administrativa-docente y cuáles son las variables que influyen en dicha efectividad. Los resultados que se obtuvieron de dicha investigación serán de importancia para mejorar las estrategias de productividad laboral. Se debe hacer énfasis en la necesidad de buscar métodos de evaluación de la labor académica y administrativa de los funcionarios de las Instituciones de Educación Superior en Manabí, que permitan tomar decisiones sustentadas técnicamente con el fin de mejorar dicha labor; de esta forma, se salvaguardará la gran inversión estatal en educación. La tesis pretende contribuir a este esfuerzo. La investigación fue de tipo cuantitativa; en consecuencia, como dice Ruth Sautu (2005: 153) se justificó la elección de dicha alternativa.

Las hipótesis de investigación se probaron mediante el uso de un instrumento de evaluación diseñado para el efecto que relaciona las variables contenidas en las hipótesis; así mismo, facilitaron los análisis objetivos y las predicciones que pueden efectuarse de las variables clima organizacional y productividad laboral.

1.1 Situación problemática

En la provincia de Manabí existen cuatro Universidades públicas, que se encuentran regidas por las normativas establecidas en la Ley Orgánica de Educación Superior, Reglamento de Escalafón Docente, Ley Orgánica del Servicio Público, Reglamento de Régimen Académico y Código del Trabajo aplicado a los trabajadores de las Instituciones de Educación Superior. Las Universidades son: Técnica de Manabí ubicada en el Cantón Portoviejo, Eloy

Alfaro, ubicada en el Cantón Manta, Unesum, ubicada en el Cantón Jipijapa y Escuela Superior Politécnica Agropecuaria ubicada en el Cantón Calceta.

Estas Universidades generalmente se han manejado con una política individualizada desde el punto de vista de cada uno de ellas, sin que haya existido el desarrollo de las actividades acorde a las exigencias de las leyes actuales y normativas vigentes aplicadas y exigidas por los Organismos que regulan el Sistema de Educación Superior y que nos ha llevado a que en la Evaluación que realizó el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) para categorizar a las Universidades Ecuatorianas, dos de ellas estén ubicadas en la categoría C y dos en la categoría D (Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, 2013), tal como se muestra en la Tabla 1. Estos resultados desde todo punto de vista son preocupantes y se convierten en un problema que toca resolver a quienes somos parte del sistema Universitario en la Provincia, a través de propuestas globales que involucren a todos los participantes miembros de las Universidades motivo del presente estudio.

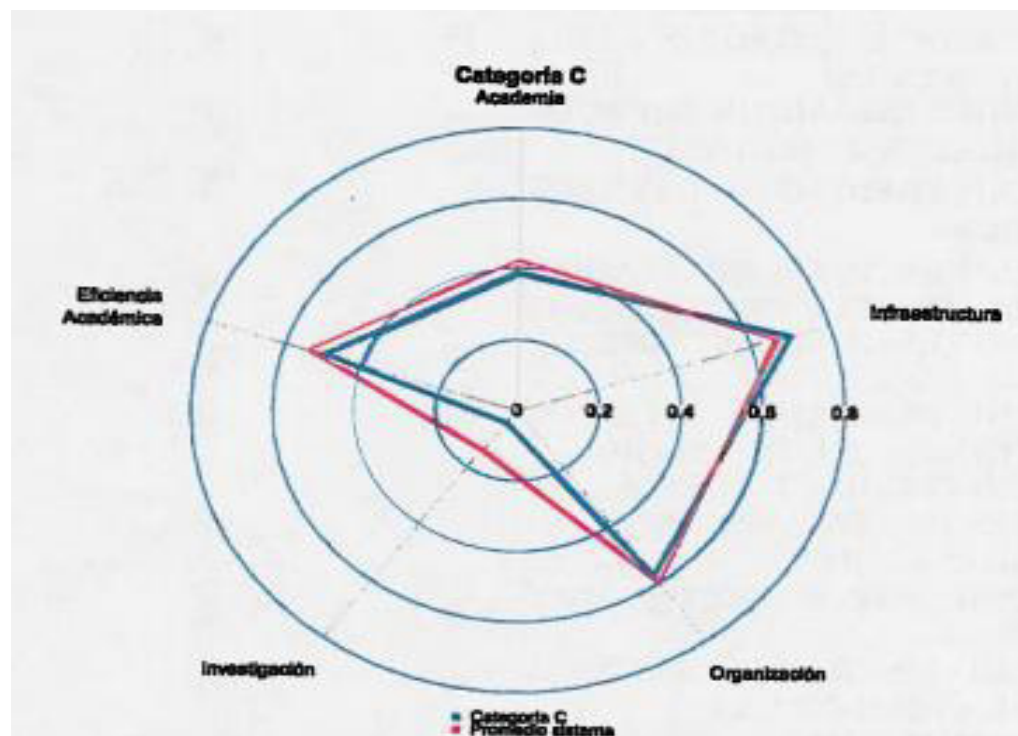
Cuadro 1: Resumen de categorización de Universidades públicas de la Provincia de Manabí 2009-2017.

Universidad	Localización	Categoría CONEA 2009	Categoría CEAACES 2013	Categoría CEAACES 2017
Laica Eloy Alfaro de Manabí	Manta	D	D	D
Técnica de Manabí	Portoviejo	C	C	B
Estatal del Sur de Manabí	Jipijapa	D	D	C
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí.	Calceta	C	C	C

Fuente: CONEA, 2009; CEAACES, 2013-2017

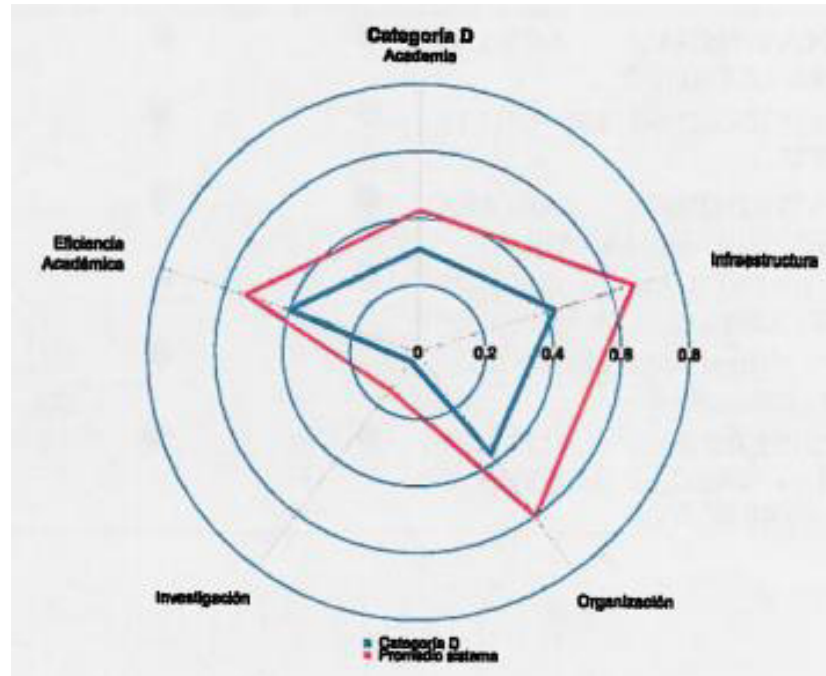
En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** y Figura 2 se muestra el resumen de las calificaciones por criterios que las universidades de categoría C y D han alcanzado según la última evaluación del CEAACES. Se puede observar que las instituciones con categoría C se encuentran cerca del promedio del sistema de educación superior pero por debajo de él, como se observa en la Figura 1, el rendimiento de las instituciones de esta categoría prácticamente se superpone al rendimiento del promedio global en los criterios infraestructura y organización; en cuanto a las IES con categoría D, estas presentan valores de desempeño por debajo y muy alejado del promedio del sistema en todos los criterios de evaluación. Todas las categorías muestran mejoría principalmente en infraestructura; sin embargo, la categoría D también se aleja de la media global, tal y como se muestra en la Figura 2. (CEAACES, 2013).

Figura 1: Calificación por criterios de evaluación Universidades tipo C



Fuente: CEAACES, 2013

Figura 2. Calificación por criterios de evaluación Universidades tipo D



Fuente: CEAACES, 2013

Ante la situación planteada, se puede evidenciar que existen Instituciones de Educación Superior (IES), que siguen presentado serias deficiencias administrativas y académicas. Esto demuestra, que las IES no están sintonizadas con los requerimientos de la política pública sobre educación superior y que sus sistemas organizacionales no responden al cambio en la calidad que se persigue en la sociedad ecuatoriana, cuyos principales problemas, sobre todo en las IES públicas, son: estructuras organizativas extremadamente burocráticas, falta de reconocimiento al logro, procesos administrativos complejos, deterioro de la planta física y equipos de laboratorios, desmotivación, prevalencia de los intereses personales sobre los institucionales, desarticulación en las funciones de docencia de pre-grado y post-grado, entre otros. (Vizcaíno Figueroa J. J. 2014)

El clima organizacional es de especial importancia ya que el comportamiento de sus colaboradores influye en la producción y bienestar de una organización, sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y experiencias que cada miembro tenga con la organización a la que pertenezca. Los factores y estructuras de un sistema organizacional dan origen a un determinado clima, en función a la percepción que tiene cada uno de sus individuos (Valderrama, 2006).

El clima organizacional es un concepto global que integra todos los componentes de una empresa. Estos componentes o dimensiones han sido tratados por diferentes autores, entre los que se encuentran Litwin y Stinger (2001) que plantean la existencia de nueve dimensiones. A saber: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

La Universidad se caracteriza por ser una organización democrática y compleja. Entre los diferentes motivos que fundamentan esa complejidad se encuentra la variedad de participantes que la componen. Esta diversidad de miradas genera un sinnúmero de percepciones que los miembros tienen de la organización y que dan lugar a diferentes climas organizacionales. (Duran; Atlante; Giordano; 2010).

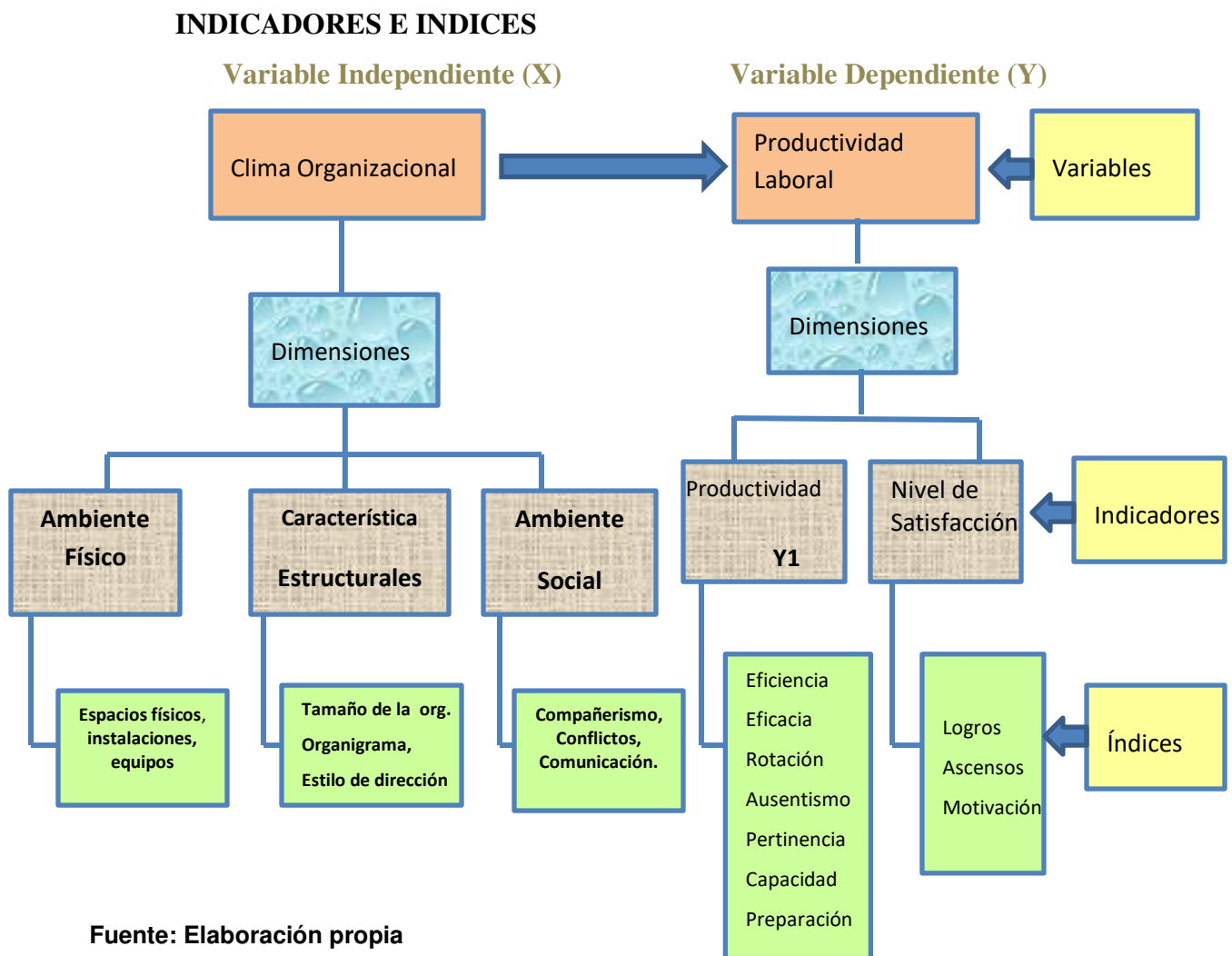
El estudio es novedoso ya que se buscó implementar normas y políticas de procedimientos y trabajo docente, administrativos y laboral plenamente definidos, que vuelvan las actividades de las Universidades involucradas más productivas, y al talento humano en el pilar fundamental para el logro de los objetivos propuestos, accionando sobre los diferentes factores y obtener mayor satisfacción, rendimiento y calidad en lo que realizan a través de una estructura organizacional que señale, deberes, derechos y obligaciones.

Se trató en lo posible de plantear un esquema general que les permita a las autoridades de los cuatro instituciones de educación superior de Manabí contar con las herramientas necesarias que promueva un clima

organizacional favorable en sus organizaciones y que haga más productivas sus actividades administrativas y académicas.

El tema es viable, porque se cuenta con los instrumentos necesarios para lograrlo y ponerlo en práctica. Además, la Ley Orgánica de Servicio Público, Ley Orgánica de Educación Superior y el Reglamento de Escalafón Docente, han puesto mucho énfasis en el cumplimiento de las normativas expedidas, buscando la eficiencia y eficacia en cada una de las organizaciones inmersas en el sistema de Educación Superior.

Figura 3: Modelo Teórico de la Tesis: Sistema de Variables, Indicadores e Índices



A) Explicación del modelo teórico de la tesis:

1. El gráfico anterior representó el modelo teórico de la tesis. Es una visión panorámica de las variables, los indicadores y los índices; así mismo, describe las relaciones entre las variables y la forma como se operacionalizan (miden) dichas variables para poder obtener la información estadística de cada una de ellas.

2. En este gráfico aparecen en la primera línea las dos variables fundamentales de la investigación, que están contenidas en el título de la tesis y que las hemos denominado con la nomenclatura siguiente:

(**X**): Clima Organizacional (Variable Independiente);

(**Y**): Productividad Laboral (Variable Dependiente).

3. En la siguiente línea aparecen las **Dimensiones** de cada variable, las mismas que se usarán como **Indicadores** de la variable (**X**) y que se han denominado (**X1**), (**X2**) y (**X3**). Así mismo, aparecen los **Indicadores** de la variable (Y). los que se denominan (**Y1**), (**Y2**).

4. En la última fila del grafico aparecen los **Índices**, es decir, el instrumento de medición de cada uno de los Indicadores de las variables (**X**) y (**Y**). Estos Índices pueden ser una formula, indicación de cómo se van a operacionalizar los indicadores o una palabra que el tesista escribe como ayuda memoria, que lo ayudará a recordar el mecanismo de medición.

5. El gráfico del modelo teórico de la tesis representa, en su totalidad, los componentes del sistema de variables, indicadores y factores.

1.2 Formulación del problema de investigación

De acuerdo a Kerlinger y Lee (2002: 23) Un problema de investigación tiene las siguientes características:

- a) Debe expresar la relación entre dos o más variables.
- b) Debe ser expresado de manera clara y sin ambigüedades, en forma de pregunta.
- c) Su enunciado debe implicar la posibilidad de ser sometido a prueba empírica, siguiendo las pautas mencionadas, a continuación, se enunciarán los problemas de investigación para la tesis a desarrollar.

1.2.1 Problema General

¿En qué medida el clima organizacional **influye** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí?

1.2.2 Problemas Específicos

¿En qué nivel el ambiente físico **afecta** la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí?

¿En qué grado las características estructurales **inciden** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí?

¿En qué nivel el ambiente social **impacta** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí?

1.3. Justificación Teórica

La investigación se justifica desde el punto de vista teórico por el aporte de los componentes del clima organizacional a la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí; ya que los conceptos y definiciones de sus principales teorías servirán de base y sustento al desarrollo de la investigación, dándole la consistencia necesaria; cuyos resultados podrían ser empleados por estas organizaciones para mejorar su eficacia y eficiencia, posicionado de una mejor manera la imagen que la comunidad tiene de ellas y cumpliendo con las exigencias que la actual legislación les impone.

Dada la complejidad del tema tanto que se relaciona las variables clima organizacional y productividad laboral se hace necesario conocer a fondo las principales teorías y definiciones de clima organizacional y productividad laboral, que nos servirá de base para tener una visión más clara de los componentes del tema que motiva el presente estudio, así mismo para relacionar estos componentes objeto del estudio, se tiene que diseñar y aplicar normativas, instrumentos y herramientas que permitan medir y evaluar el clima organizacional de las Universidades públicas de la provincia de Manabí, con el fin de observar las posibles fallas y a través de ella mejorar las variables que midan las debilidades (Valderrama Flórez, 2013).

1.4 Justificación Práctica

Considerando que el tema es de mucha importancia en la productividad que las Instituciones de Educación Superior (IES), obtengan a través de la aplicación de ellas, será beneficioso y de mucha utilidad que las mismas sean aplicadas, no solamente en las organizaciones motivo del presente estudio, sino que se recomienda también sean aplicables a las IES; del sector privado, e inclusive en cualquier organización de otra naturaleza. Además, también puede trascender a los Organismos de Control del sistema de educación superior del País y Contraloría General del Estado, quienes podrán conocer el estado actual de las Universidades motivo de este estudio para tomar decisiones para su sistema de control y evaluaciones.

1.5 Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo General

Demostrar que el clima organizacional **influye** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar si el ambiente físico **afecta** la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí.
- b) Comprobar si las características estructurales **inciden** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí.
- c) Verificar si el ambiente social **impacta** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco filosófico o epistemológico de la Investigación.

La filosofía organizacional es uno de los elementos principales para el perfecto y exitoso funcionamiento de una organización, llámese empresa, ente económico, fundación, etc., esto conlleva a una distinción, reconocimiento y competitividad en el área o sector que se desempeñe.

También llamada cultura organizacional, tiene como objetivo cumplir una serie de reglas y normas con el fin de una eficaz producción y proyección, haciendo que sus miembros se sientan parte de la organización a la que pertenecen, es decir, se comprometan con su labor u objetivo, lo cual conduce por los mismos valores, creencias y lenguajes; adicionalmente, como antes mencionado la componen un sin número de valores y cualidades las cuales son los factores más relevantes, como lo son el respeto, la honestidad, la

solidaridad, el trabajo en equipo, la comprensión, la tolerancia, la unión, la exigencia, entre otros.

Ya mencionado el valor del compromiso, se enfoca en que el individuo perteneciente a un grupo de trabajo, busca una satisfacción plena de sus necesidades, por medio del alcance de los objetivos o deseos puros organizacionales para así recibir una retribución. No se halla filosofía organizacional sin un grupo o equipo de trabajo, debido a que el planificar un deseo personal seguramente es más fácil de cumplir un plan de acción y satisfacer sus deseos, que a diferencia de una idea colectiva la cual deben coordinar, complementar y tolerar las ideas del otro, esto conlleva a un punto de partida para que la cultura organizacional tenga buenas bases y principios, de tal manera que sea llevadera lo más acertado posible.

No es tarea fácil, establecer que cada uno de los integrantes del equipo, en este caso los empleados, adopten costumbres, actitudes y pensamientos diferentes de los propios, así que enlazado con la filosofía organizacional se plantea la misión, visión y políticas de la organización para que sea un poco más factible que los individuos se ajusten y no se presenten distorsiones o malas decisiones en el momento de llevar a cabo el plan de acción. No solo el establecer un plan, sino mantenerlo también es proceso de la cultura, llevado de la mano con la idea que al tener un movimiento constante y dinámico llega a ser un rival fuerte, es decir, altamente competitivo. Complementando lo nombrado anteriormente referente al éxito de la organización, se debe tener en cuenta los deseos de sus miembros y necesidades a satisfacer, factores como el ambiente laboral, disposición para realizar su objetivo, patrocinio para obtener mayores conocimientos, incentivos por excelente desempeño y productividad, entre otros, da a conocer que son pieza clave en el desarrollo del equipo por el cual fueron aceptados y quien pretende mejorar su calidad de vida y motivar para el logro de sus deseos puros.

El fin primordial de la filosofía organizacional es cumplir con los objetivos organizacionales, planteando al inicio muy acertadamente y con la mayor

rigurosidad los valores, creencias, lenguaje, normas, reglas y políticas que se seguirán para el éxito de la producción y proyección de la empresa u organización.

El propósito de la epistemología es distinguir la ciencia auténtica de la pseudociencia, la investigación profunda de la superficial, la búsqueda de la verdad de sólo un *modus vivendi*. También debe ser capaz de criticar programas y aun resultados erróneos, así como de sugerir nuevos enfoques promisorios.

El problema fundamental que ocupa a la epistemología es el de *la relación sujeto-objeto*. En esta teoría se le llama "sujeto" al ser cognoscente y "objeto" a todo proceso o fenómeno sobre el cual el sujeto desarrolla su actividad cognitiva. De este modo, el problema se presenta en la relación de quien conoce y lo que es cognoscible. En esencia, se trata de la naturaleza, carácter y las propiedades específicas de la relación cognoscitiva, así como de las particularidades de los elementos que intervienen en esta relación.

El pensamiento epistemológico surge, entre otras cosas, cuando la incoherencia entre el ser real del objeto y el saber subjetivo dado de este objeto, se convierte en objeto de la actividad intelectual. ¿Cuál es la relación mutua entre la substancia y sus formas fenoménicas, la relación entre lo individual y lo múltiple, entre reposo y movimiento, etc.? Esta fue la problemática planteada por la filosofía natural jónica. Más tarde, en la escuela eleática, se enlaza el planteamiento cosmológico en forma consciente: a la sustancia le corresponde el saber verdadero, y a sus formas fenoménicas externas le corresponde el simple opinar, el saber falso.

Se ha vivido en un mundo organizacional, en donde la presencia de las organizaciones ha sido trascendental. No tiene pues, cabida este cuestionamiento: ¿cómo nos imaginamos sin organizaciones?; si la sociedad está caracterizada por organizaciones en donde el hospital es una de las instituciones más antiguas (siglo XIX), posteriormente encontramos también

tiendas, universidades, prisiones, cines, entre otras, así podemos afirmar que las organizaciones son producto de la sociedad moderna ya que se encuentran institucionalizadas y aceptadas por la misma.

Según Alexis P. Gonçalves “el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El clima organizacional alude desde mediados del siglo XIX hasta en la actualidad, y lo podemos encontrar en todas las áreas del conocimiento: educación, psicología, economía, sociología y antropología, toma dos connotaciones diferenciadas que se trastocan mutuamente. El término clima es un concepto metafórico derivado de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos (lluvia, temperatura, viento, etc.) que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975).

Desde su uso temprano por Argyris (1957) y Forehand y Gilmer (1964) para caracterizar las opiniones de los empleados sobre sus organizaciones, el clima ha sido un concepto central en la investigación de la organización. En los últimos años, quienes investigan en las organizaciones han prestado creciente atención al concepto clima, de forma que el clima organizacional se ha afianzado como tema de estudio.

Las revisiones de la literatura del clima, aparecidos desde los mediados de los años sesenta, han hecho del clima un concepto maduro en la ciencia de la organización. Esto no quiere decir, sin embargo, que se haya llegado a un acuerdo conceptual y metodológico. El concepto clima no ha escapado a las

críticas, y así, se ha considerado simplemente como una repetición de la investigación sobre satisfacción laboral, y, por lo tanto, como un concepto vago.

Otras investigaciones en el contexto organizacional han reconocido tradicionalmente la importante influencia del clima organizacional sobre una gran variedad de procesos y resultados en las personas y las organizaciones; dentro de éstos se destacan entre muchos otros aspectos: la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción y el desempeño laboral.

Las investigaciones del clima realizadas a partir de la década de los años 70, han proporcionado una conceptualización más integral de este fenómeno (variable) en la ciencia de las organizaciones, afianzándose como tema de estudio en los últimos años. Esto no quiere decir, sin embargo, que se haya llegado a un acuerdo conceptual y metodológico respecto de su investigación.

El estudio de lo que es el clima organizacional, nos lleva a comprender porque este elemento o característica de las empresas, reviste una gran importancia, toda vez que el estado que guarde, positivo o negativo, repercute grandemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, atmósfera, clima organizacional etc., Sin embargo, solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Actualmente, la bibliografía debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel del análisis individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos de clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

Existe un cierto acuerdo entre los investigadores en que los elementos básicos del constructo clima organizacional son atributos o conjuntos de atributos del ambiente de trabajo. Sin embargo, ese acuerdo desaparece en cuestiones como la naturaleza de esos atributos, el modo en que se combinan y el proceso mediante el cual el sujeto llega a configurar su percepción del clima organizacional a partir de ellos.

En la base del concepto de clima organizacional subyacen conceptos intuitivos y analógicos que dominan la vida cotidiana. Este sentir ha tomado varias denominaciones según los autores en el intento de comprender ese algo que se percibe: el espíritu, la fuerza o energía, el carácter. Esa sensación que se percibe como característica de un ambiente organizacional con indicios de estabilidad en el tiempo es el sistema viviente (Argyris, 1957), la personalidad de esa organización (Halpin y Croft, 1963), etc.

Muchos teóricos proponen un clima ideal determinado y pretenden que todas las organizaciones lo adopten. Entre ellos, podemos nombrar a Weber, quien sostuvo que la orientación a los sistemas era la mejor, a McGregor, quien planteó que la orientación a las personas era la mejor, a Odiorne, quien propuso que la orientación a la producción era la mejor, y a Blake y Mouton, quienes sostuvieron que la orientación al equipo era la mejor. Cada uno de ellos creía que su clima ideal era el correcto en la mayoría de los casos. Es mejor creer que cualquiera de ellos puede ser el correcto, en ocasiones, según cuáles sean el entorno y la tecnología.

Se han realizado muchas investigaciones sobre la eficacia de las organizaciones, y la conclusión a la que se llega es que ningún clima es naturalmente más eficaz que los otros. El clima debe ser adecuado para la situación en la que prevalece (Reddin, 1994).

El estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y eficiencia de la acción organizativa. Impactando este hecho en la percepción que el exterior pueda hacerse de esa organización, teniendo entonces, una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo. Esta proposición adquiere significado cuando se comprende la relación humana que se da en el mundo administrativo académico de las instituciones de Educación Superior; caracterizada como: compleja, versátil y altamente sensible.

Muchas investigaciones sobre el contexto organizacional han señalado que es más probable obtener mejores resultados laborales en: alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales. No sorprende entonces que la relación de las variables organizacionales y personales puede estar representando una influencia sobre la dinámica de la vida organizacional.

La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad (Robbins & Judge, 2009). Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2008).

Las personas forman parte de una organización cuando su actividad en ésta contribuye directa o indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales, bien sea material o inmaterial (Vroom & Deci, 1992; Parra, 1998). De acuerdo con Vroom, citado por Chiavenato (2009), son “tres los factores que determinan la motivación de una persona para producir”: los objetivos individuales, la relación percibida entre la alta productividad y la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad Chiavenato (2009): página 252).

Asimismo, las personas con sus acciones procuran alcanzar unos determinados objetivos o fines que son importantes para ellas, uno de estos fines es la actividad económica, que representa una parte muy importante en la vida social de todo individuo (Perea, 2006).

Por otra parte, la organización debe conciliar las necesidades y deseos de las personas como seres individuales y las necesidades y deseos de los grupos, con las necesidades y expectativas organizacionales. Esto lo logra, coordinado a grupos y a individuos, a fin de obtener la colaboración y la eficacia requerida. Asimismo, las personas en una organización tienen comportamientos individuales y grupales, por lo que obtienen resultados individuales y como grupo. Por lo tanto, las personas trabajando individualmente obtienen un resultado o productividad individual, cuya suma no necesariamente será igual a la obtenida por el grupo.

Por esta razón, la productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo, por lo que la calidad de su recurso humano, los sistemas de trabajo, las políticas de la organización y su cultura son vitales para su sostenimiento y mejora (Marchant, 2006; Quijano, 2006).

Por lo tanto los líderes de la organización deben identificar esos factores que impulsan a los individuos a ser más eficientes y productivos (Jones & Chung, 2006). Al respecto, Tolentino (2004) sugiere que la productividad es el

resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas con eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia (Delgadillo, 2003).

La productividad puede considerarse entonces como la medida global del desempeño de una organización (Prokopenko, 1999; Quijano, 2006). Desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como la razón output/input, por lo que es una variable orientada a resultados y está en función de la conducta de los trabajadores y de otros aspectos ajenos al entorno de trabajo (Fernández Ríos & Sánchez, 1997).

Otros autores han señalado el enfoque sistémico de la productividad y la influencia de las personas en ésta (Ugah, 2008; Peters & Waterman, 1985), por lo que, la productividad de una organización está afectada por ciertas características y comportamientos del individuo, en la cual están inmersos procesos psicológicos y psicosociales (Samaniego, 1998; Charles, 2001; Delgadillo, 2003; Kemppilä & Lönnqvist, 2003; Tolentino, 2004; Saari & Judge, 2004; Jones & Chung, 2006).

Estos procesos son importantes en el trabajo, ya que influyen en el desempeño de los individuos y de los grupos, lo cual incide en la productividad del grupo o colectivo y de la organización en su conjunto (Robbins & Judge, 2009;

Saari & Judge, 2004; Grandas, 2000). De estas definiciones se desprende que son las personas, quienes en el ejercicio de su voluntad, toman las decisiones, con base a sus capacidades, para disponer de los medios o recursos, en función de generar resultados, bien sea en términos de bienes o de servicios.

De acuerdo con los planteamientos anteriores, se hace necesario cambiar la perspectiva tradicional para definir la productividad, ya que consideran al factor humano cómo recurso, es decir, asumen al ser humano como insumo y

no como el actor principal que maneja los recursos disponibles, reaccionando de acuerdo a los procesos psicológicos y psicosociales que experimenta al actuar en sociedad.

La epistemología de la complejidad

Edgar Morín (1976-1988) Dentro de la epistemología de la complejidad realiza un análisis sobre la metodología y los lineamientos básicos que debemos tomar en cuenta para desarrollar un pensamiento complejo, haciendo una diferenciación muy concisa entre los principios de la ciencia clásica y los paradigmas, inconsistencias e incongruencias que se nos presentan al abordar la teoría de la complejidad, nos cuenta como la ciencia clásica el ser tan reduccionista deja de lado las diversas situaciones que se pueden presentar en el estudio de los diversos fenómenos que deciden estudiar, mientras que en la teoría de la complejidad debemos imaginar, esquematizar y plantearnos diversos escenarios para tratar de darle una solución “satisfactoria” a los problemas que nos aquejan en un momento dado de nuestro existir, sin dejar de lado las controversias y vicisitudes que se presentan en un problema determinado.

Legislar, desunir y reducir, son los principios del pensamiento clásico, aunque sus prácticas son insuficientes, ya que un objeto o un ser viviente se comporta de forma muy distinta en su estado natural, que cuanto se encuentra aislado en un laboratorio, en el cual comúnmente existen todos los elementos para tratarlo o estudiarlo de una forma detallada, aislada y estéril.

Para Morín el conocimiento es una aventura en espiral, la cual tiene un punto de inicio histórico, pero no tiene un fin determinado, por otro lado nos dice que la debilidad del tema de la complejidad radica en que nunca se ha debatido seriamente, como si se ha hecho en el caso de las diversas teorías de la científicidad y expone que la complejidad se nos presenta como irracionalidad,

incertidumbre, angustia y desorden, que desafía conocimientos “Válidos” de antaño, por algunos de los científicos renombrados de épocas pasadas.

Morín nos recuerda que todo lo existente, tiene historia, es decir, surgió a partir de algo, ya que nada surge espontáneamente, como en una época llegaron a afirmar algunos científicos, quienes al no poder explicar un fenómeno, llegaron a afirmar que muchas cosas y seres vivientes surgían de la nada (Generación espontánea de Thomas Huxley, entre muchas otras teorías), de ésta manera Morín señala que todo lo existente se desarrolla mediante la organización y que al mismo tiempo se produce mediante la desorganización.

Nuestro autor resalta la importancia que tienen las interacciones de las células que conforman a un organismo y analógicamente, se puede decir lo mismo de la interacción entre individuos ya que son de vital importancia y trascendencia para la organización, desarrollo y reproducción de la sociedad a la cual pertenecen. De ésta forma el orden y el desorden tienen una relación de complementariedad y complejidad, es así que nuestro autor plantea el tetragrama:

ORNEN – DESORDEN – INTERACCIONES - ORGANIZACIÓN.

En el cual se hace referencia a que desde el momento en que consideramos un fenómeno organizado, ya sean átomos, seres vivientes, la naturaleza, los astros etc., debemos hacer intervenir de modo específico los principios de **ORDEN – DESORDEN Y ORGANIZACIÓN**. Ya que ésta relación no es solamente antagónica sino complementaria y es en ésta dialéctica donde se encuentra la complejidad.

Las interacciones entre individuos son las que hacen posible la conformación e integración de la sociedad y ésta a su vez no tendría ni un gramo de

existencia sin los individuos vivientes, es decir, son las interacciones entre los individuos las que producen la sociedad, pero es la sociedad la que produce al individuo (en palabras más sencillas ambos son complementarios, no independientes el uno del otro).

El principio de recursividad organizacional hace referencia al proceso por el cual los productos y los efectos son necesarios para su propia producción, el producto es al mismo tiempo productor.

La ciencia es biodegradable, es decir, es cambiante y lo que hoy es aceptado como válido e irrefutable, el día de mañana puede ser falso, como se demostró con muchas teorías que en su momento gozaron de gran validez por parte de la comunidad científica.

2.2. Antecedentes de Investigación

2.2.1 Antecedentes Nacionales

1.- Clima Organizacional en la Educación Superior, Ecuador;
Moreira Moreira Luis M., (2016) artículo. Manta-Ecuador

Objetivo, Valorar la importancia del clima organizacional en la formación de recursos humanos en la educación superior; reflexionando y explorando sobre diferentes formas de determinación de este clima, el liderazgo, la experiencia ecuatoriana para el cambio organizacional de las instituciones de educación superior como pilar fundamental para el mejoramiento de su calidad académica.

Obtención de datos, Están constituidos por los resultados de las evaluaciones que realizó el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES) (2013).

Conclusiones, Se establece que cada día cobra mayor importancia en la educación superior, el análisis del clima organizacional, ya que es el elemento que media entre la estructura, los procesos, las funciones y los objetivos, por un lado, y las personas encargadas de cumplir con las tareas, por otro; estas personas con sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo logran resultados satisfactorios y hacen que los procesos sean más productivos.

2.- Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional; Serrano y Portalanza, (2014) artículo. Quito-Ecuador

Objetivo, Analizar la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, estudiando sus dimensiones y factores, determinado de qué manera el liderazgo conlleva al desempeño de los trabajadores en las organizaciones.

Obtención de datos, Se revisan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas motivo de la investigación

Conclusiones, Se establece que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder.

3.- La medición del clima laboral, Placencia Galindo Norma (2013) artículo, Quito, Ecuador

Objetivo, El estudio busca garantizar una buena calidad en la información recolectada, estableciendo que sus cuestionarios deben elaborarse utilizando normas técnicas y dándole validez al instrumento de evaluación, garantizando de esta manera la calidad de la información recolectada que le den vigor y confiabilidad a los resultados obtenidos.

Obtención de datos, Se realizó una aplicación piloto, que permitió realizar análisis de confiabilidad por medio del Alfa de Cronbach,

posteriormente los análisis de validez de contenido, criterio y constructo, utilizando las herramientas estadísticas de correlación entre variables de Pearsons.

Conclusiones, El clima organizacional se puede medir utilizando diversas técnicas e instrumentos, cada uno de los cuales debe regirse a normas y protocolos de investigación científica.

4.- Análisis del clima laboral y su relación con el nivel de satisfacción que existe en los trabajadores de la Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A CEDAL, Lorena Liseth Díaz Álvarez, 2012, Tesis. Quito-Ecuador

Objetivo, Determinar si el Clima Organizacional influye en la Satisfacción Laboral. El nivel de insatisfacción de los trabajadores de una empresa industrial de aluminio y el impacto negativo a su desempeño, por ende, a la productividad; incita a probar si el clima laboral influye en la satisfacción.

Obtención de datos, Investigación correlacional, no experimental, con método inductivo deductivo. Se seleccionó un universo de doscientos setenta y cuatro trabajadores para detectar el nivel de satisfacción en relación al clima laboral.

Conclusiones, Del análisis realizado se concluyó que el Clima y la Satisfacción Laboral existente en CEDAL a nivel nacional es muy bueno, es decir, que el ambiente de trabajo ayuda al buen desempeño de los empleados.

2.2.2 Antecedentes Internacionales

1.- Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana, Tito Huamani Pedro Leonardo. (2012) tesis doctoral UNMSM. Lima-Perú.

Objetivo, Demostrar que la Gestión por Competencias es un modelo innovador de gestión organizacional, que una vez implementado garantiza mejorar los niveles de productividad laboral, en las empresas del sector confección de calzado en Lima Metropolitana, elevando los niveles de productividad en sus colaboradores.

Obtención de datos, Se aplicaron tres encuestas, la capacitación, la etnografía, la observación directa y las entrevistas en profundidad. La población de estudio fueron los 96 directivos o administradores de las empresas fabricantes del sector confección de calzado de Lima Metropolitana, donde el tamaño de la muestra se determinó por conveniencia. En la parte cuantitativa para el análisis estadístico se recurrió a los aplicativos estadísticos (SPSS y Minitab), en tanto que para la presentación del informe final se recurrió a los aplicativos de Microsoft office.

Conclusión, Los resultados obtenidos demuestran que si es factible implementar la gestión por competencias en las empresas del sector confección de calzado de Lima-Metropolitano, para lo cual se requiere que exista el conocimiento previo del modelo y la voluntad política de aplicarlo, mediante un sistema de Gerencia por Competencias, que permita mejorar los niveles de productividad de sus colaboradores.

2.- El clima organizacional en la Universidad: Modelo de medición para el personal de apoyo Universitario; Duran, Atlante y Giordano, (2014), articulo. Atlante-México.

Objetivo, construir un modelo de medición del clima organizacional, cuya validación se realizó en el ámbito de la Universidad Nacional de Mar del Plata, a nivel de las Facultades de Ciencias Económicas y Sociales de Psicología.

Obtención de datos, A partir de los datos relevados, se concluyó con un diagnóstico de clima en cada unidad académica y, luego de un análisis comparativo, se sugirieron políticas de desarrollo.

Conclusiones, el resultado estuvo complementado con un análisis de las tecnologías, las definiciones de los roles organizacionales, los mecanismos de recompensas y sanciones, las relaciones formales de autoridad, permitieron efectuar un diagnóstico del clima organizacional, lo cual constituyó un insumo básico para estrategias de desarrollo tanto para el personal de apoyo como para el resto de los participantes de la organización.

3.- Relación del clima organizacional con el desempeño de los comisarios, comisarias tipo “A” de la VII DIRTEPOL- año 2012, Alva Arce Rosél César (2017) tesis doctoral UNMSM Lima-Perú.

Objetivo, Determinar cómo se relaciona el clima organizacional con el desempeño de los comisarios en las Comisarías tipo “A” de la VII Dirección Territorial de la Policía Nacional del Perú

Obtención de datos, Se utilizó la técnica de la encuesta para conocer las opiniones de los Comisarios de las Comisarías tipo “A” a través de cuestionarios para Evaluar el Clima Organizacional, la muestra estuvo constituida por 39 comisarios de las comisarias tipo “A”. El tipo de investigación fue básica y con diseño no experimental de corte transversal. Los Datos fueron recolectados, codificados y procesados en el Software SPSS versión 22, haciendo uso inicial de las Pruebas Estadísticas Descriptivas mediante Tabla de Frecuencias y Gráficas de barras,

Conclusión, La investigación pretende dotar a la Institución Policial de un instrumento de medición y consulta que proporcione retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional de la institución, determinando el grado de relación entre el clima organizacional y el desempeño de los comisarios, variables que inciden en el comportamiento de sus miembros.

4.- Diagnóstico y plan de acción en la empresa ingeniería hidráulica y neumática IHN SAS. Para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma NTC 6001:2008 para mejorar su competitividad y productividad. Rojas Córdova Jefferson (2012) Investigación. Bogotá-Colombia

Objetivo, Realizar un diagnóstico y proponer un plan de acción para la implementación de un sistema de gestión de la calidad con base en lo estipulado en la NTC6001:2008 para la empresa Ingeniería Hidráulica y Neumática IHN SAS, que les permita mejorar la productividad de sus actividades

Obtención de datos, La información fue, obtenida mediante el empleo de listas de chequeo y entrevistas al personal de la empresa IHN SAS. El análisis de la información permitió realizar el diagnóstico al sistema de gestión de la empresa con base a los requisitos establecidos por la norma NTC 6001:2008. Se aplicaron 3 tipos de encuestas al personal de la empresa a diferentes niveles organizacionales, siendo aplicada a 16 personas.

Conclusión, En base a la información recopilada y a los lineamientos que establece la norma, se logró realizar el diagnóstico del sistema de gestión actual de Ingeniería Hidráulica y Neumática IHN SAS pudiendo establecer que actualmente no cumple con los requisitos establecidos en la norma NTC 6001:2008 y que son de obligatorio cumplimiento si se tiene como objetivos obtener una certificación en calidad y garantizar la permanencia en el mercado. Por lo que es necesaria la implementación de un plan de acción a corto plazo para lograr el desarrollo adecuado de sus actividades diarias.

5.- Relación entre dedicación, modalidad de contratación, categoría, experiencia docente y productividad académica en la Universidad Nacional Agraria La Molina, Bellido Sánchez Pedro Alberto (2013) tesis doctoral USMP Lima-Perú.

Objetivo, Determinar la relación que existe entre: dedicación, modalidad de contratación, categoría, experiencia docente y productividad académica, en la Universidad Nacional Agraria La Molina.

Obtención de datos, Se obtuvieron a través del análisis de documentos escritos y documentos visuales (cuadros), que se encontraban en los archivos de la Universidad Nacional Agraria La Molina, de las Oficinas Universitarias de Personal y de Estudios. Documentos y archivos pertenecientes a cada docente, que reunían las condiciones de confiabilidad y validez. Además se elaboraron Hojas de Datos o formatos ad hoc, que permitieron organizar y resumir el material de interés a la investigación. Las Hojas de Datos estuvieron fundamentadas en el marco teórico y se diseñó un instrumento para la recolección de los datos de las variables. Se aplicó un cuestionario validado a 231 docentes. Los datos se procesaron con el programa de cómputo Windows, office (Word y Excel) y SPSS para Windows. El análisis estadístico que se aplicó a las variables objetos del estudio fueron: La distribución de frecuencias, las medidas de tendencia central y variabilidad, y el coeficiente de correlación de Pearson.

Conclusión, Los resultados más importantes fueron: que no hay relación entre las variables, categoría docente y logros en formación profesional; en cambio, sí existe relación entre las variables, categoría docente y productividad académica.

Que la dedicación de los docentes, no está relacionada con los logros de formación, ni con la satisfacción de los alumnos, pero si se encuentra relacionada con la producción intelectual y que no existen diferencias significativas entre los docentes de las diferentes categorías, en cuanto a grados académicos alcanzados.

6.- Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. Ccollana-Salazar, Yuniór (2014) artículo científico. Lima-Perú

Objetivo, Determinar la relación entre la rotación de personal y el absentismo laboral con la productividad de los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010

Obtención de datos, Se utilizó un diseño correlacional – cuantitativo, empleando la revisión documental en las áreas de Recursos Humanos y la Gerencia de Operaciones, así como un cuestionario estructurado, aplicado a los operarios de la empresa Ángeles Eventos en el año 2010.

Conclusión, la relación entre la rotación de personal y el absentismo con la productividad de los operarios en la empresa Ángeles Eventos en el 2010 si es significativa. Puesto que al analizar estadísticamente ambas variables se observó algunas variaciones; sin embargo, estas no inciden de forma directa con la productividad.

7.- Modelo de gestión participativa de la productividad para mejorar el desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Trujillo. Sifuentes Inostroza Hermes Natividad (2014) tesis doctoral. Trujillo-Perú.

Objetivo, Presentar un modelo de gestión participativa de la productividad, para influir positivamente en el desempeño del personal administrativo y de servicios de la Universidad Nacional de Trujillo, para contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Obtención de datos, Para la fase de la aplicación del modelo se tomó como unidad de análisis la Dirección de Escuela de Ingeniería Industrial. La naturaleza del trabajo y las actividades que desarrolla el personal de todas las escuelas académico profesionales de la UNT, son muy similares por lo que resulta razonable tomar como referencia a una de las Escuelas, con una muestra aleatoria de 700 estudiantes y egresados que requirieron los servicios en la unidad académica.

El tipo de estudio utilizado fue el **aplicado** porque se utilizó conocimiento ya adquirido para fines de mejoramiento del desempeño de personal. De acuerdo a la técnica de contrastación estudio **explicativo de nivel pre-experimental**, porque se aplicó deliberadamente un estímulo para comprobar las variaciones en el desempeño del personal.

El diseño de investigación empleado fue de **Pre-experimento con series cronológicas**: En la unidad de análisis se tomaron tres lecturas mensuales de los indicadores de las variables (pre-pruebas); después se tomaron otras tres lecturas mensuales de los indicadores de las variables pero con el estímulo ya aplicado (post-pruebas).

Conclusión, Los resultados de la investigación demuestran que es posible aplicar la metodología participativa para proponer un modelo de medición y evaluación del desempeño en el trabajo, definiendo la misión, visión, valores y objetivos de la unidad, los factores críticos de éxito y sus respectivos indicadores; además, se construyeron cartas de contingencia. Las cartas de contingencia son herramientas gráficas mediante las cuales se puede encontrar valores de eficacia en el desempeño del trabajo, a partir de los valores de los indicadores. Adicionalmente demuestran que la retroalimentación de los niveles de desempeño seguida de un plan con acciones de mejora, conduce a niveles superiores de rendimiento en el trabajo.

8.- El clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Ingeniería Pesquera en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión -2012, Flores Rosas Rubén Valeriano (2016), tesis doctoral Lima-Perú.

Objetivo, determinar la relación existente entre el clima organizacional y satisfacción laboral en los docentes de la facultad de Ingeniería Pesquera de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2012.

Obtención de datos, el tipo de investigación fue descriptivo. De esta manera el diseño de investigación fue, no experimental, transaccional, correlacional-causal. La población estuvo constituida por 32 docentes universitarios nombrados que laboran en la Facultad de Ingeniería Pesquera de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia. Así, la muestra quedó conformada por los 32 docentes de la Facultad. En esa muestra se empleó la fórmula estadística de la chi cuadrada para correlacionar las variables.

Conclusión, Se concluyó que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Ingeniería Pesquera de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, 2012 porque las puntuaciones logradas a nivel de la dimensiones son altas y el estadístico no paramétrico χ^2 arroja resultados favorables para rechazar las hipótesis nulas para cualquier nivel de significación.

9.- Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario, Pecino, Mañas, Díaz, López y Llopis, (2015), artículo científico. Murcia-España.

Objetivo, Valorar el bienestar laboral de los empleados de una Universidad pública a través de las relaciones entre clima y satisfacción laboral, con la finalidad de alcanzar un servicio público de excelencia y de calidad, con altos niveles de rendimiento, productividad y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y fines estratégicos

Obtención de datos, los datos fueron recogidos de 318 empleados públicos del personal de administración y servicios de una Universidad pública. El clima fue medido mediante el cuestionario FOCUS-93. La escala

utilizada para la evaluación de esta variable estuvo compuesta por 40 ítems. Para todos los ítems, las respuestas presentaban un formato tipo Likert de 6 puntos, desde "1: Nadie / Nunca" a "6: Todos / Siempre".

. La satisfacción laboral fue medida mediante el cuestionario CSLPS-EAP/33, adaptado a la muestra específica del personal de administración y servicios de la Universidad. La escala utilizada para la evaluación de esta variable estaba compuesta por 33 ítems. La escala de respuesta de los ítems oscila entre "1: Muy Insatisfecho" y "7: Muy Satisfecho".

Conclusión, Los resultados muestran que el clima de las áreas tiene una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral, lo que tiene implicaciones para el desarrollo de prácticas innovadoras de recursos humanos que fomenten el bienestar y el compromiso de los empleados, en la construcción de una organización saludable y responsable socialmente.

10.- Percepciones del entorno laboral de los profesores universitarios en un contexto de reorganización flexible del trabajo
Restrepo Escobar, F. E. y López Velásquez A.M (2013). Artículo científico Medellín-Colombia.

Objetivo, Analizar la calidad de vida laboral que los profesores universitarios construyen en torno a las políticas implementadas por las universidades en un contexto de reorganización flexible del trabajo.

Obtención de datos, La investigación contempla un diseño mixto cuantitativo y cualitativo. La población objeto de estudio estuvo constituida por 141 profesores universitarios a través de encuestas, entrevistas y grupos focales, priorizándose los criterios de variedad, relevancia, significatividad y diversidad tipológica de contextos y situaciones organizacionales generadores de experiencias y discursos centrales en la subjetivación de la calidad de vida laboral.

La significación de esta población no fue estadística sino cultural, en términos de adecuación y suficiencia, es decir, los docentes participantes, por características como contar con un mínimo de dos años de pertenencia a la institución y ser ocasional o vinculado, pueden dar cuenta de las características de la cultura de la universidad pública objeto de estudio.

Conclusión, La investigación revela que las condiciones de trabajo inciden no sólo sobre la calidad del trabajo mismo, sino también sobre el bienestar, la salud, la motivación, el compromiso, la satisfacción y el rendimiento laboral, la eficacia y la eficiencia de las organizaciones y también sobre muchas de las disfunciones en las mismas, como conflictos, ausentismo y presentismo, rotación, accidentalidad o enfermedades laborales

11.- El Clima Organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación; Manosalvas C, Manosalvas L y Quinteros, (2015) artículo. Medellín-Colombia.

Objetivo, Se buscó dar mayor validez a los resultados descriptivos que se han encontrado en estudios similares en otros países y proponer un modelo generalizable hacia otro tipo de organizaciones, que sirva de base para la implementación de estrategias enfocadas en una mejor gestión del talento humano.

Obtención de datos, Se utilizó una metodología cuantitativa rigurosa, a través de la aplicación de Análisis de Componentes Principales y Factoriales Confirmatorios de los constructos, para verificar el modelo de medida del instrumento utilizado. Además, a través de Ecuaciones Estructurales se analiza la relación entre los constructos antes mencionados.

Conclusiones, El estudio permite el diseño y utilización de estrategias que posibiliten una gestión más eficaz y eficiente del talento humano en el funcionamiento de las organizaciones

12.- Clima Organizacional y satisfacción laboral en la Empresa F y D inversiones S.A.C; Hospinal Escajadillo Sandro, (2013) artículo. Lima-Perú

Objetivo, Determinar el nivel actual de clima organizacional y satisfacción laboral, relacionando las dos variables e identificando los factores críticos que afectan a cada una de ellas y que inciden en el funcionamiento de la empresa

Obtención de datos, Para la recopilación de datos se utilizó los cuestionarios (encuestas) de clima organizacional y satisfacción laboral, validados por Chiang et al. (2008)

Conclusiones, Se logró determinar que la empresa en su funcionamiento cuenta con factores críticos altos tanto en la variable clima organizacional como en satisfacción laboral lo que no le ha permitido tener un desarrollo acorde a las expectativas de sus directivos y a los objetivos propuestos.

2.3 Bases teóricas

2.3.1 Conceptos del Clima Organizacional

Se entiende clima organizacional como las percepciones que comparten los miembros de una organización respecto del ambiente en que se desenvuelven. (Reinoso y Araneda (2007). Así mismo Hellrieger y Slocum (1974), Clima Organizacional es “un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente”.

Esta definición implica que al clima se lo describe a partir de una serie de atributos, que son percibidos por sus integrantes, que no es medido directamente y que puede ser gestionado por la organización y supone que

los individuos al interior de un subsistema u organización dados deben tener percepciones similares acerca de su clima.

Rodríguez (2004) relaciona el concepto de clima organizacional con el de clima atmosférico, señalando que varía a través del tiempo en el largo, mediano y corto plazo, por lo que no es una característica estable en la organización y refleja que el clima organizacional da cuenta de una serie de factores que tienen lugar en la organización, a diferencia de otros conceptos que están referidos a procesos específicos.

A pesar de la globalidad del concepto, y de haber surgido de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, es decir, se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

En general, la aproximación a estas variables internas se consigue a través de “las percepciones que comparten los miembros de la organización respecto del trabajo, el ambiente físico en que tiene lugar, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 2004).

El clima organizacional se puede definir como “las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas” (Litwin y Stringer, 1968). Así, factores organizacionales como la estructura o los tipos de recompensas que se usan son entendidos por los trabajadores en base a sus percepciones. El clima organizacional es un tamiz, no mide la realidad tal cual es, sino que cómo ella es percibida.

Gestoso (2000) define clima organizacional como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales

que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.".

Se entiende entonces que el comportamiento del ser humano dentro de una organización está en función de la persona implicada y de su entorno circundante. Brunet (1997) lo plantea de esa forma al establecer que toda situación de trabajo implica un conjunto de factores en el individuo tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo (Brunet, 1997) aparece como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización.

Por su parte, Waters y sus colaboradores (Dessler, 1988) combinaron los cuestionarios de clima organizacional utilizados por Halpin y Crofts, y Litwin y Stringer, para determinar si podían encontrar analogías entre ellos. Encontraron que cinco factores globales del clima parecían resumir todo lo demás: estructura organizacional eficiente, autonomía del trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante y orientación centrada en el empleado.

Koys y DeCotiis (1991) señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; sin embargo, se ha producido un avance considerable en cuanto al concepto de clima como constructo (Schneider y Reichers, 1983). Por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel organizacional. Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización. Algunos autores han definido el clima organizacional en los siguientes términos (**ver cuadro 2**).

Cuadro 2: Principales teorías de *Clima Organizacional* según autores.

AÑO	AUTOR	DEFINICIÓN
1964	Forehand y Gilmer	Conjunto de características que describen a una organización, las cuales (1) distinguen una organización de otra, (2) perduran a través del tiempo, e (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Es la personalidad de la organización.
1968	Litwin	Pone el énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o propiedad del ambiente que: a) Perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye sobre la conducta de éstos. El clima organizacional es el resumen del patrón total de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.
1968	Taigiuri	Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes, b) influye en su conducta, c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. El clima es fenómeno lógicamente externo al actor, pero está en la mente del observador.
1968	Litwin y Stringer	Un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.
1969	Frienlander y Margulies	Propiedades organizacionales percibidas que intervienen comportamiento y las características organizacionales. entre el
1970	Campbell,	Conjunto de atributos específicos de una organización

	Dunnette, Lawler y Weick	particular que puede ser inducido por el modo como la organización se enfrenta con sus miembros y su entorno. Para el miembro en particular dentro de la organización, el clima toma la forma de un conjunto de actitudes y de expectativas que describen las características estáticas de la organización, y las contingencias del comportamiento –resultado y del resultado-resultado. El clima son las percepciones individuales de las variables objetivas y de los procesos organizacionales, pero es una variable organizacional.
1971	Payne	Un concepto fundamental que refleja los contenidos y la fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos. Considera el clima como un concepto ecológico.
1972	Schneider y Hall	Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y del individuo.
1974	Hellriegel y Slocum	Esta definición es una adaptación de la de Campbell et al. (1970): el clima organizacional se refiere a una serie de atributos que pueden percibirse acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede inducirse del modo en que la organización y/o sus subsistemas se relacionan con sus miembros y ambiente.
1974	James y Jones	Significado psicológico de representaciones cognitivas; percepciones.

1975	Schneider	Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del mundo y saber cómo comportarse. Las percepciones del clima son descripciones psicológicamente fundamentales en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema.
1975	Porter, Lawler y Hackman	Se refiere a las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él, o están familiarizadas con él.
1976	Evan	El clima organizacional es una percepción multidimensional por parte de los miembros y los no miembros de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional,
1976	Payne y Pugh	El clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual. Estos procesos, que han llegado a formar parte del constructo, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros.
1976	Payne, Fineman y Wall	Consenso de las características individuales sobre la organización.
1978	James et al.	Suma de las percepciones de los miembros sobre la organización.
1979	Joyce y Slocum	Los climas son (1) perceptuales, (2) psicológicos, (3) abstractos, (4) descriptivos, (5) no evaluativos y no son acciones. Son las percepciones que los individuos tienen del ambiente determinadas por los hechos cuasi-físicos, cuasi-sociales, cuasi-

		conceptuales y por la intersubjetividad. Intersubjetividad consciente que produce una influencia mutua en las percepciones, lo que implica interacción social.
1980	Naylor, Pritchard e Ilgen	El proceso de formulación de juicios implicado al atribuir una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo, sea ésta un grupo de trabajo o una organización entera.
1981	James y Sell	Representaciones cognitivas individuales de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y lo significativo de la situación para el individuo, un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio.
1982	Joyce y Slocum.	Clima psicológico lo forman las descripciones individuales de las prácticas y procedimientos organizacionales.
1983	Schneider y Reichers	Una percepción fundamental basada en percepciones más particulares.
1983	Ekvall	El clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización. El clima se ha originado, desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos (personalidades) y el entorno de la organización.
1985	Glick	Un término genérico para una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto organizacional de acciones individuales.
1986	De Witte y De Cock	El clima representa una síntesis de percepciones sobre un conjunto relativamente estable de

		orientaciones de valores de la organización como un todo, que influye en el comportamiento de los miembros de la organización respecto de la efectividad organizacional que se centra en las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales formales e informales.
1987	Brunet	Concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de los investigadores que lo estudian. Constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad.
1988	Rousseau	Son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona.
1990	Reichers y Schneider	Percepciones compartidas de políticas, prácticas y procedimientos Organizacionales, tanto formales como informales.
1997	Goncalves	Fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.

Fuente: Adaptado de Rosseau (1988)

2.3.1.1 Componentes del clima Organizacional

Brunet plantea un esquema de los componentes del clima organizacional con el que coincidió: (González y Parera 2005). Ver Figura 4.

Figura 4: Componentes y resultados del clima organizacional



Fuente: Brunet (2005)

Los componentes o variables son básicamente tres, los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales; cada uno de ellos se divide en otros componentes que interactúan entre sí y a su vez determinan unos resultados, (Rodríguez, 1999). Por ejemplo el comportamiento de los individuos y de los grupos, junto con la estructura y los procesos organizacionales, interactúan para crear un clima que produce resultados en el rendimiento organizacional, individual y de grupo. Así los resultados en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos psicológicos y de comportamiento de los empleados (Sabo, 1995). Según Sutton y Fall (1995), los constituyentes básicos del clima organizacional se dividen en otros componentes así: Comportamientos: Se compone del aspecto individual (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje), grupo e inter grupo (estructura, procesos, cohesión, normas y papeles), motivación (motivos, necesidades, esfuerzo y refuerzo), y liderazgo (poder, políticas, influencia y estilo). Procesos organizacionales recogen gran parte de los componentes y se dividen en la evaluación del rendimiento, el sistema de remuneración, la comunicación y la toma de decisiones. Por su parte, los resultados de esas interacciones serían individuales, de grupo y de la

organización. Los individuales hacen referencia al alcance de los objetivos, la satisfacción en el trabajo, en la carrera y en la calidad de trabajo. Los de grupo se refieren al alcance de los objetivos, la moral, los resultados y la cohesión. Por último, los que se refieren a la organización tienen en cuenta la producción, la eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación y ausentismo.

Es importante para la dirección de una organización diagnosticar el clima, es decir, conocer cómo son percibidos por los trabajadores aspectos tales como: métodos y estilos de dirección, sistemas de estimulación, reconocimiento, control y supervisión, comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, entre otros. Esta información le permitirá a la dirección conocer las principales fuentes de insatisfacción de los trabajadores y, por ende, dirigir sus acciones a elementos específicos que se necesitan mejorar o cambiar, o sea, planificar estrategias para influir tanto en los recursos humanos como en el desarrollo de la organización. Esto también coadyuva a la definición de las estrategias ya que la dirección puede obtener retroalimentación sobre cuales son aquellas acciones o medidas que ha adoptado y que están logrando los resultados esperados. (González y Parera 2005).

2.3.1.2 Factores del clima organizacional

Se han propuesto diferentes clasificaciones de los factores del clima organizacional. En la presente investigación se abordará la teoría de Lickers y, citado por Brunet (1992); este autor presenta uno de las teorías más completas por su nivel de explicación.

Para Lickers citado por Brunet (1992; p.28) “el comportamiento de los subordinados es causado en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte por sus informaciones, esperanzas, sus capacidades y valores”. Por lo expuesto, se deduce que cada persona percibe su mundo en forma muy particular, y ésta

determinaría su comportamiento ulterior, es decir, como es su conducta en un ambiente determinado.

La afirmación anterior es básica en el artículo que se expone, pues, en este orden de ideas es posible identificar los factores que influyen sobre la percepción individual del clima al respecto, siguiendo a Brunet (1992; 29) dichos factores son:

- Parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del clima organizacional.
- Posición jerárquica que el individuo ocupa en la organización.
- Factores personales tales como la personalidad, las actividades y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados y los superiores del clima de la organización.

La combinación de estos factores percibe los grandes tipos de clima organizacional, los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo. Así se describe según Brunet (1992).

De acuerdo a Brunet (1987): 1), los factores los clasifica en tres enfoques: Factores psicológicos Individuales, factores grupales y factores organizacionales, los cuales se definen a continuación:

Enfoque de Factores Psicológicos individuales

Según algunos autores, el concepto de clima organizacional está determinado por los procesos psicológicos, tal como la plantea Schneider (1968), al referirse a los tres procesos que el individuo tiene en la organización se destacan: a) La necesidad que aquél siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; b) necesidad de establecer sentimientos

de afinidad hacia la organización; y c) construcción de un sentimiento positivo o negativo al sentir pertenencia a la organización.

Se observa también que el aspecto psicológico abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características de cada organización y ante determinadas situaciones, según sus construcciones personales de significados.

Los factores psicológicos individuales se lo especifica como: autonomía individual, grado de satisfacción, motivación, sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con los objetivos, responsabilidad en el desempeño docente y disposición al cambio; estos factores están directamente relacionados con el concepto de clima laboral, el cual se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone constituye una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Enfoque de Factores Grupales

Toro (2003), define al clima como la percepción colectiva y compartida de las realidades internas del grupo donde los aspectos sociales de la tarea se convierten en una fuente de satisfacciones permanentes, se genera crecimiento personal, se aprende a ser tolerante, a cooperar, a respetar las diferencias. Esto genera un clima de paz, que en consecuencia reduce la agresividad interpersonal, deriva aprendizaje de los conflictos cuando llegan a ocurrir, los cuales benefician a las organizaciones y a sus miembros para alcanzar mejores resultados para la sociedad.

Se observan factores grupales identificados y analizados, como: Espíritu de cooperación; confianza en el jefe; relaciones interpersonales, desarrollo de trabajo en equipo, liderazgo y valores colectivos.

Enfoque de Factores Organizacionales

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades, a veces únicas y exclusivas, que afectan el ambiente interno o clima organizacional de las mismas, y repercuten en el comportamiento del trabajador, y por consiguiente en la productividad de la empresa.

Se aprecian los factores objetivos o atributos de la organización que afectan el clima organizacional, entre los cuales algunos autores destacan: comunicación y difusión de políticas, modelo de toma de decisiones, estructura organizacional, Nivel jerárquico y su influencia en el cargo, Riesgos laborales e institucionales, infraestructura física, equipamiento tecnológico y dotación de insumo docente.

En consecuencia, es necesario construir los indicadores para elaborar el instrumento de medición del clima organizacional. Así mismo, se evidencio la diversidad de factores en los enfoques, respecto a las dimensiones que inciden en el clima organizacional propiamente dicho: factores psicológicos, grupales y organizacionales, planteándose la necesidad de un enfoque integral, el cual permitiera considerar los tres grupos con sus respectivas dimensiones para el estudio del clima organizacional y verificar en cada organización cuales ejercen mayor influencia.

2.3.1.3 Tipos de climas

Clima de tipo Autoritario-Explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y el diseño de los objetivos, se

efectúa en la cima de la organización y se distribuye en sentido descendente según funciones. Los individuos trabajan dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas y ocasionalmente de recompensas. La comunicación de la dirección con los empleados no existe, sólo se transmiten órdenes e instrucciones específicas.

Clima de tipo Autoritario - Paternalista: La dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados. Las decisiones se toman en la cima. Bajo este tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de las personas.

Clima de tipo Participativo-Consultivo: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La dirección tiene confianza en sus trabajadores, la comunicación es de tipo descendente, hay recompensas, y los castigos son ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y estima.

Clima Participativo- en grupo: El proceso de toma de decisiones está diseminada por toda la organización y existe integración en cada uno de los niveles. La dirección posee confianza en los empleados, hay relaciones integradas, la comunicación fluye en todos los sentidos (descendente, ascendente y lateral). Los trabajadores están motivados por la participación y la implicación en el establecimiento de objetivos de rendimiento. Existe relación de amistad y confianza entre superior y subordinado.

De acuerdo a lo anterior algunos autores (Goncalves 1997; Brunet 1992; Álvarez 1992) definen los dos primeros tipos de clima como cerrado, y los restantes como abierto. En función de la teoría de Lickert, citado por Brunet L. (1992; p. 32) “cuanto más cerca esté el clima organizacional del sistema participativo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal;

cuánto más cerca esté el clima del sistema autoritario, éstas serán menos buenas”. En efecto un clima participativo abierto corresponde a una organización dinámica, capaz de lograr sus objetivos y satisfacer su personal. El clima autoritario o cerrado corresponde a una organización cuyas relaciones entre la dirección y el personal son cerradas. Corresponde a una institución burocrática y rígida.

Según Hellrieger y Slocum (1974), Clima Organizacional es “un conjunto de atributos que pueden ser percibidos acerca de una organización particular y/o sus subsistemas, y que puede ser inducido por la forma en que la organización interactúa con sus miembros y su ambiente”.

Esta definición implica que al clima se lo describe a partir de una serie de atributos, que son percibidos por sus integrantes, que no es medido directamente y que puede ser gestionado por la organización y supone que los individuos al interior de un subsistema u organización dados deben tener percepciones similares acerca de su clima.

Rodríguez (2004) relaciona el concepto de clima organizacional con el de clima atmosférico, señalando que varía a través del tiempo en el largo, mediano y corto plazo, por lo que no es una característica estable en la organización y refleja que el clima organizacional da cuenta de una serie de factores que tienen lugar en la organización, a diferencia de otros conceptos que están referidos a procesos específicos.

A pesar de la globalidad del concepto, y de haber surgido de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, es decir, se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa.

En general, la aproximación a estas variables internas se consigue a través de las percepciones que comparten los miembros de la organización respecto

del trabajo, el ambiente físico en que tiene lugar, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (Rodríguez, 2004)

2.3.1.4 Dimensiones del Clima Organizacional

Litwin y Stinger, postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment): Sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación: Sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares: Percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos: Implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: Sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

La caracterización del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en actitudes y conductas de los miembros, en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Al respecto cabe precisar que, de los diversos enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral.

Figura 5: Caracterización del Clima Organizacional



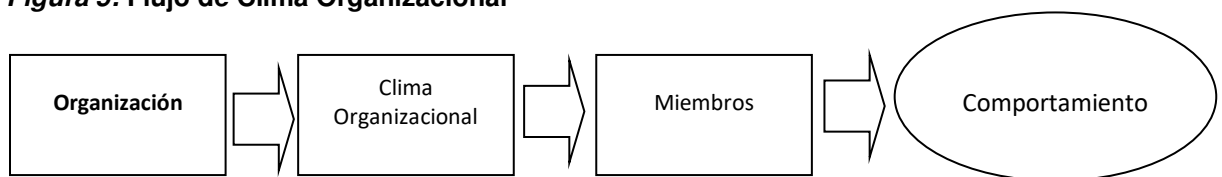
Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) *Psicología de las organizaciones*

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que considera que el comportamiento de un trabajador no es una resultante mecánica de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Por su parte, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, tal como se puede apreciar en la siguiente figura:

Figura 5: Flujo de Clima Organizacional



Fuente: Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J. (2001) *Psicología de las Organizaciones*

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo,

apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes.

2.3.1.5 El Clima Organizacional en Instituciones de Educación Superior

En el caso específico de las Instituciones de Educación Superior (IES), el interés por el desarrollo académico-administrativo, está condicionado por:

- El crecimiento de la escala de actividad de estas instituciones, que incrementa significativamente la complejidad de su gestión.
- El vínculo cada vez más estrecho entre los productos de la educación superior y el desarrollo económico y social de cada país que evidencia la exigencia sobre su eficacia.
- El incesante aumento de los costos de la educación superior y la disminución en la afluencia de recursos a las IES, que ha provocado un interés marcado en la racionalidad de los procesos y en la utilización de los recursos.
- La necesidad de integración del trabajo docente y científico (interdisciplinariedad, transdisciplinariedad) y su proyección institucional como trabajo cooperativo. (Segredo Pérez A. M. 2011)

La calidad en la administración y en los servicios se determina, entre otros, por el uso eficiente de los recursos, la reducción de los costos, la adecuada organización de la red de servicios y el grado de participación y satisfacción de los usuarios, de ahí la importancia de conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente en los resultados de la institución. (Segredo Pérez A.M. 2011).

El clima organizacional le brinda vitalidad a los sistemas organizativos y permite una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano. En la actualidad este fenómeno se valora y ha tomado auge ante la

necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición ineludible en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa. (Segredo Pérez A. M. 2011).

Se entiende el clima organizacional en las universidades como la percepción de los miembros de la comunidad educativa, estudiantes, profesores, directivos y administrativos referida a las dimensiones académica, socio-afectiva, administrativa y ética que convergen en el entorno de la institución y que influyen sus acciones y comportamientos, conviene por tanto explorar dichas dimensiones. (Segredo Pérez A. M. 2011)

Las universidades deben enfrentar progresivas solicitudes de participación en una variedad de problemas que afectan a la sociedad y que seguramente serán cada vez superiores, ya que el mayor desafío de la universidad del futuro es su activa participación en la discusión de las grandes problemáticas sociales aportando investigaciones objetivas, identificando problemas y sugiriendo alternativas para superarlos. (Segredo Pérez A. M. 2011).

Según se ha citado, Villa y Villar (1992, citados en Molina y Pérez 2006) argumentan que el estudio de diferentes contextos y con distintos instrumentos, han demostrado que existe una relación directa entre éste y variables académicas como el rendimiento, la adquisición de habilidades cognitivas y el aprendizaje afectivo, aspectos relevantes para la formación de la personalidad integral del individuo. Entre los estudios realizados en instituciones de educación superior se encuentran las investigaciones desarrolladas por Mercado y Toro (2008), quienes realizaron un estudio exploratorio denominado “Análisis comparativo del clima organizacional en dos universidades públicas de Latinoamérica: México y Colombia”. El objetivo fue determinar la calidad del clima en dos universidades similares desde el punto de vista académico, organizacional y administrativo. En la universidad mexicana los resultados favorables se inclinaron hacia el trabajo en equipo y trato interpersonal mientras que en la universidad colombiana los resultados

positivos se encontraron en la estabilidad y el sentido de pertenencia. (Sandoval Caraveo M. 2013).

Se evidencia que el clima organizacional es una variable importante que impacta en otros factores que tienen estrecha relación con el logro de las metas institucionales en las Instituciones de Educación Superior.

Tal como se observa, la situación actual de esta nueva era liderada por la información y el conocimiento ha modificado el rumbo de la gestión de la calidad universitaria. Las iniciativas para aplicar los diferentes enfoques de gestión de la calidad en este sector ya son numerosas; sin embargo, esta actividad requiere de una interdependencia con otras áreas. Así, quienes trabajan en gestión de la calidad necesitan estar en mayor contacto con las ciencias humanas, pues las tendencias sugieren un componente más humano en los diferentes modelos de gestión de la calidad a proponer y el clima organizacional es un factor determinante en la modelación de la gestión de la calidad. (Mejías A. 2006)

La bibliografía da cuenta de que puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, ya que la vida en la organización puede variar en cuanto a las percepciones de los miembros según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de desempeño, o las diversas unidades dentro del mismo. Esto se explica fácilmente en la Universidad cuando se analizan las diversas racionalidades que coexisten en ella: docentes con diferentes perfiles, estudiantes de diferentes edades y condición, personal de apoyo correspondiente a diferentes categorías y agrupamientos. Todas ellas transversalmente atravesadas por cuestiones disciplinares e ideológicas. (Mejías A. 2006)

En el claustro docente se identifican climas diferentes teniendo en cuenta la categoría de profesor o auxiliar o atendiendo a la dedicación simple, parcial o exclusiva. En los dos primeros casos, el docente interactúa en otras organizaciones como participante lo cual le permite una mirada diferente. Por

otro lado, las percepciones pueden variar conforme a si desempeñan su labor en una sola unidad académica o en varias y en una carrera o área disciplinar o en más de una. (Bermúdez Aponte, J. 2015)

La satisfacción del docente en el entorno laboral y su percepción de ese factor es proyectada hacia su quehacer, de acuerdo con Xiaofu y Qiwen (2007), la enseñanza se ve afectada por la percepción del clima, que incide a su vez en la calidad de la educación, la estabilidad emocional en la relación docente-estudiantes, así como su vivencia moral y salud mental. En términos de estos autores, la labor docente representa un alto grado de influencia dentro del clima organizacional de la institución educativa y proponen cuatro dimensiones del clima organizacional: el administrativo, los procesos de enseñanza, los estudios y las relaciones interpersonales. (Bermúdez-Aponte, J. 2015)

El clima organizacional universitario se configura en la percepción de la comunidad educativa, en este caso los estudiantes, respecto de las dimensiones: académica, socio-afectiva, administrativa y ética; y se evidencia en las interacciones, vivencias, aspectos estructurales, emocionales y motivacionales que viven los estudiantes. (Bermúdez-Aponte, J. 2015)

Las investigaciones en torno al clima organizacional en universidades se han realizado desde diferentes perspectivas e intereses. Algunas perspectivas centran su atención en la satisfacción laboral, éxito académico, construcción de significados, quehacer del docente y calidad educativa estas perspectivas utilizan como variables motivación, aprendizaje, creatividad, toma de decisiones, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales desde la mirada de los diferentes actores educativos: docentes, directivos, estudiantes, administrativos, personal de apoyo y padres de familia (Bermúdez-Aponte, J. 2015)

La actual dinámica económica, política, social y cultural del Ecuador, le exige a las Instituciones de Educación Superior (IES), adoptar un proceso de

revisión y reorganización administrativa, cuyos principales objetivos deben dirigirse a establecer una organización funcional eficaz y eficiente que simplifique la toma de decisiones y mejore los procesos tanto administrativos como académicos. (Vizcaíno Figueroa J. J. 2014).

El incursionar en este campo de acción, requerirá de un cambio profundo de los paradigmas que hasta hoy se han manejado en la gestión de procesos en las IES, cuyas debilidades se han evidenciado a partir de los resultados de las evaluaciones que ha realizado el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAACES). En este contexto, se hace imprescindible la aplicación de principios gerenciales basados en el cambio organizacional con la participación activa de la comunidad universitaria para el logro de los resultados que se persiguen. (Vizcaíno Figueroa J. J. 2014)

Se puede evidenciar que las IES tienen un factor de cambio externo, los resultados de los procesos de evaluación que han sufrido en los últimos años, y que deberían ser los catalizadores del cambio organizacional que se requiere en vías del mejoramiento en la calidad de su desempeño institucional. (Vizcaíno Figueroa J. J. 2014).

Varias son las iniciativas que en Ecuador se han emprendido para lograr un mejoramiento de la Educación Superior, empezando por la nueva Constitución de la República que destaca la importancia de las IES en el proceso de desarrollo del país y una nueva Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) mediante la cual se crean varias instituciones que tienen que reglamentar, planificar, controlar y evaluar a las IES. (Vizcaíno Figueroa J. J. 2014).

En el 2013 se realizó en la República del Ecuador una evaluación, sin fines de acreditación, sus resultados han permitido evidenciar en qué condiciones se encuentra el Sistema de Educación Superior, mediante la comprobación del nivel de desempeño de las IES, que la UNESCO (1998) lo define como un

concepto pluridimensional que debe comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza y programas académicos, investigación y becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento y servicios a la comunidad y al mundo universitario. Los resultados fueron los siguientes:

Instituciones de Educación Superior por categorías: A (11), B (9), C (13), D (9), E (26).

Número de Extensiones Universitarias por grupo de desempeño: Aprobados (2), condicionados (21), fuertemente condicionados (19) no aprobados (44).

Número de IES por re categorización: Categoría A (3), Categoría B (18), Categoría C (14), Categoría D (6).

La nueva visión de la educación superior en el Ecuador se plantea en el Plan Nacional para el Buen Vivir donde se menciona que Ligada a las industrias nacientes, se prioriza como estrategia la inversión en investigación y desarrollo, gracias a una alianza virtuosa tripartita: universidades, industria (pública o privada) e institutos públicos de investigación o centros tecnológicos de investigación. En este horizonte, la consolidación de un sistema de educación superior y de centros de excelencia en investigación aplicada será prioridad". (Vizcaíno Figueroa J. J. 2014).

Para dar por concluido, los estudios del clima organizacional en la gestión de la formación de los recursos humanos en la educación superior, brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma trazar las estrategias y acciones pertinentes.

2.3.2 Productividad Laboral

2.3.2.1. Introducción a la productividad laboral

Un trabajador es un ser biosicosocial. Por tanto, su salud, bienestar y felicidad son partes integrantes no sólo de la vida sino también del trabajo. Pero el bienestar y la felicidad no se pueden administrar, porque son reflejo de la armonía física y psicológica con el medio. Su percepción es también vital.

No existe receta alguna capaz de garantizar que la salud de un individuo: brota de su actitud; de su espíritu de crecer y autosuperarse; de la voluntad de competir solidariamente y vencer; de la responsabilidad por una vida sana; de la aceptación de las incertidumbres de la vida, de incluir y compartir; así como de defender firmemente sus valores y un objetivo para su vida. La salud proviene entonces, en gran parte, de las relaciones humanas y con el entorno, y es el resultado del desarrollo armónico de la sociedad (en su conjunto) sobre la base del cual es posible brindar a los ciudadanos diversas opciones políticas, económicas, legales, ambientales, educativas, de bienes y servicios, de ingreso, empleo, recreación y participación social, con vista a que, tanto individuo como sociedad, desarrollen sus potencialidades en aras de un bienestar pleno.

Para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas.

Un clima positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia hacia ella. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación con sus objetivos y metas, así como un deterioro del ambiente de trabajo, que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, ausencias e ineficacia.

El descontento puede manifestarse de muchas formas. Su expresión más directa es la fluctuación laboral, que puede ser real —según el número de bajas ocurridas en la organización en un período determinado—, y potencial, que se expresa en el deseo de cambiar de trabajo. A esta última se debe prestar especial atención porque, de no variar las condiciones que provocan insatisfacción, puede convertirse en una fluctuación real.

Una organización con una baja calidad de vida o un clima organizacional deficiente puede dañar la salud mental y física de su colectivo laboral. Los factores de riesgo ambientales que pueden atentar contra la salud mental suelen provocar efectos a corto plazo. Estos se manifiestan en cambios del estado de ánimo y del afecto, en el tipo de sentimientos de placer o entusiasmo o un estado de ánimo depresivo los cuales van acompañados a menudo de cambios de comportamiento. Pensemos, por ejemplo, en la inquietud, en el afrontamiento paliativo —como el consumo de alcohol— o en la conducta evasiva, así como en los comportamientos negativos ante resolución activa de problemas.

Estos afectos y comportamientos también están acompañados generalmente de cambios psicológicos, que constituyen una alerta. Cuando uno o más de los factores estresantes se mantienen activos, las respuestas, que al inicio pueden ser reversibles a corto plazo, pueden originar modificaciones más estables y menos reversibles de la salud mental, como el agotamiento, las psicosis o un trastorno depresivo mayor. El logro de un clima organizacional apropiado es una responsabilidad de la alta dirección de la institución.

Los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima y la cultura organizacional. Los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza y el adiestramiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados.

Existen también otras formas que complementan el proceso de creación y reforzamiento del clima y la cultura en una organización como: los diseños de estructuras, la organización, las declaraciones formales sobre lo que es importante para la empresa, etcétera. Estos mecanismos conforman actitudes y modos de hacer que, en la medida en que prueben su efectividad, pasarán a formar parte del clima y la cultura organizacional.

2.3.2.2. Definiciones de Productividad laboral

Koontz y Weihrich (2004), Explicaron que la productividad es la relación insumos productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad.

Productividad la definen como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas, no así con el recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyen en ella.

Robbins y Coulter (2000), la definen como el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. Se puede agregar que en la producción sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra, pero se debe tomar en cuenta, que la productividad está condicionada por el avance de los medios de producción y todo tipo de adelanto, además del mejoramiento de las habilidades del recurso humano,

Fietman (1994), señala que los factores más importantes que afectan la productividad en la empresa se determinan por.

- **Recursos Humanos.** Se considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.
- **Maquinaria y Equipo.** Es fundamental tomar en cuenta el estado de la maquinaria, la calidad y la correcta utilización del equipo.
- **Organización del Trabajo.** En este factor intervienen la estructuración y rediseño de los puestos de trabajo, que se determinan de acuerdo a la maquinaria, equipo y trabajo.

Cuadro 3: Principales teorías que sustentan la investigación sobre la variable de productividad laboral.

AÑO	AUTOR	DEFINICION
1973	Zerilli,	Apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte
1989	Sikula,	Asignación de un valor a cada actuación del empleado, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y lograr resultados.
1990	Koontz,	Implica la medición y corrección de actividades de los subordinados para asegurar que estén llevando a cabo los planes y alcanzar los objetivos fijados por la alta gerencia.
1992	Werther & Davis,:	Es el proceso mediante el cual las organizaciones estiman el rendimiento global de los trabajadores.
1992	Harper & Lynch	Es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y

		objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización.
1995	Chiavenato,	Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.
1995	Puchol	Es procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual.
1996	Byars & Rue	Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora.
1999	Cuesta Santos	Consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización.
2000	Mesa Espinosa	Consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.
2000	Robbins y Coulter	Volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción.
2002	Carlos Martínez	Es medir el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y cumple o alcanza los objetivos del cargo o puesto que desempeña (eficacia), así como la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia).

2004	Tolentino	La productividad es el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas.
2004	Koontz y Weihrich	La productividad es la relación insumos productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad, en términos de empleados es sinónimo de rendimiento.
2006	Marchant & Quijano,	La productividad del factor humano es un elemento clave para el logro de los objetivos de las organizaciones, de su desempeño económico y para su permanencia en el tiempo.
2008	Singh.	Toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas.
2009	Robbins & Judge,	La productividad de la organización es el primer objetivo de los directivos y su responsabilidad
2009	Morales Cartaya,	Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

Fuente: Elaboración propia

2.3.2.3. Beneficios de la productividad laboral

Bain (2003), indica que la importancia radica en que es un instrumento comparativo para gerentes y directores de empresas, ingenieros industriales, economistas y políticos; pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económico (organización, sector o país) con los recursos consumidos.

Por otro lado, se reconoce que los cambios de la productividad tienen una gran influencia en numerosos fenómenos sociales y económicos, tales como el rápido crecimiento económico, el aumento de los niveles de vida, las mejoras de la balanza de pagos de la nación, el control de la inflación e incluso el volumen y la calidad de las actividades recreativas.

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad. El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

2.3.3.4. Medición de la productividad

Gaither y Frazier (2000), definieron productividad como la cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$$

Es la medida de desempeño que abarca la consecución de metas y la proporción entre el logro de resultados y los insumos requeridos para conseguirlos.

La productividad nos indica cuánto producto generan los insumos utilizados en una actividad económica. Esta medida expresada como un índice permite ver cómo ha cambiado esa relación entre productos e insumos a través del tiempo, es decir, si se ha vuelto más eficiente o no la transformación de los insumos en producto.

Índices de productividad laboral

Valor de bienes y servicios en moneda constante

$$PL = \frac{\text{-----}}{\text{Hora-hombre de personas empleadas}}$$

Índices de productividad de capital

Capital

$$PC = \frac{\text{-----}}{\text{Insumos de capital}}$$

Índices de productividad laboral y de capital

Salidas

$$PLC = \frac{\text{-----}}{\text{Mano de obra + capital}}$$

Índice de productividad de mano de obra

Ingresos por bienes o servicios del período

$$PMO = \frac{\text{-----}}{\text{Valor total de mano de obra al precio del período}}$$

La productividad de la mano de obra da cuenta de la eficiencia de este factor humano dentro del proceso de producción.

2.3.2.5. Indicadores de productividad

Koontz y Weihrich (2004), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad.

a) Eficiencia.

Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos.

La eficiencia está vinculada en la productividad; pero si sólo se utilizara este indicador como medición de la productividad únicamente se asociaría la productividad al uso de los recursos, sólo se tomaría en cuenta la cantidad y no la calidad de lo producido, se pone un énfasis mayor hacia adentro de la organización buscar a toda costa ser más eficiente y obtener un estilo eficientista para toda la organización que se materializaría en un análisis y control riguroso del cumplimiento de los presupuestos de gastos, el uso de las horas disponibles y otros.

b) Efectividad.

Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Se considera la cantidad como único criterio, se cae en estilos efectivistas,

aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos.

c) Eficacia.

Valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado; aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad (Fuentes, 2012).

2.3.2.6. La Evaluación del desempeño en la Productividad Laboral

Los procedimientos de evaluación del desempeño no son nuevos. La historia recoge que, en el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas. En 1842, el servicio público Federal de los Estados Unidos implantó el sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema. En 1918, la General Motors disponía ya de un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron amplia divulgación entre las empresas y

principalmente a raíz de los Congresos Mundiales de Gestión de Recursos Humanos, de Washington 1986, Buenos Aires 1988, Sidney y Madrid en 1992 y Hong Kong 1996 donde se perfilan los objetivos de este sistema.

La “Evaluación del Desempeño”, Evaluación del Rendimiento” o Evaluación de la Actuación” es la actividad clave de la Gestión de los Recursos Humanos y consiste en un procedimiento que pretende valorar de la forma más objetiva posible el rendimiento de los miembros de una organización. Es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona y en esto radica su importancia esencial.

Morales Cartaya (2009), recoge en su definición, aspectos como la idoneidad, la competencia y los resultados del evaluado, vinculado a los objetivos de la organización, da participación al evaluado a partir de su autoevaluación y a los criterios del resto de los colaboradores y aprecia la importancia de la evaluación para el desarrollo individual de la persona. En la organización donde se desarrolla la presente investigación no están definidas las competencias laborales, existiendo solamente las designaciones y funciones de los cargos.

Las Normas Cubana 3000, 3001 y 3002 (2007) definen la Evaluación del Desempeño como la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.

Estas propias normas, establecen el modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos, resumido en el esquema siguiente:

- Organización del trabajo
- Estimulación Moral y Material
- **Evaluación del Desempeño**
- Comunicación Institucional
- Selección e Integración
- Autocontrol
- Seguridad y salud en el Trabajo
- Competencias Laborales
- Capacitación y Desarrollo

Se aprecia el lugar que ocupa la Evaluación del Desempeño dentro del modelo vigente, refiriendo además los requisitos vinculados a la evaluación del desempeño:

– La organización deberá contar con el procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación anual del desempeño de los trabajadores y sus cortes parciales, de acuerdo a lo legislado en la materia.

– La **alta dirección** deberá designar a uno de sus miembros para la atención de la evaluación del desempeño.

– La **alta dirección** de común acuerdo con la organización sindical, podrá establecer indicadores adicionales a los indicadores fundamentales dispuestos en la ley, lo cual se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo.

– La organización antes de comenzar el período evaluativo anual, deberá poner en conocimiento de los trabajadores tanto los indicadores fundamentales establecidos en la ley, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical. Deberá elaborar el documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en el cual se reflejan todas las acciones que este debe cumplir en

el próximo período con vista a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual.

El proceso de evaluación debe estar documentado en un procedimiento que asegure su planificación, ejecución y control, donde se definan indicadores relacionados con los puestos de trabajo y competencias laborales y deben ser dados a conocer a los miembros de la organización. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Ser un proceso sistemático, con definición de cortes parciales y realizar recomendaciones al evaluado con acciones de capacitación y desarrollo individual.

Para evolucionar a un proceso de evaluación eficiente y eficaz se requiere además de perfeccionar y consolidar los procedimientos, voluntad y exigencia institucionales y que provoque una alta motivación en quienes evalúan y evaluados.

Es una actividad orientada al futuro, permite que los trabajadores conozcan lo que sus jefes piensan de ellos y facilita e influye en su desempeño. A continuación, se muestra la descripción del proceso en su conjunto mediante un diagrama (Rosales, 2011).

Figura 6: La evaluación del desempeño dentro de la GRH



Fuente: Rosales 2011

2.3.3 Instituciones de Educación Superior Públicas del Ecuador

Están constituidas por universidades y escuelas politécnicas públicas, quienes son comunidades académicas con personería jurídica propia, autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución; esencialmente pluralista y abierta a todas las corrientes y formas del pensamiento universal expuestas de manera científica, teniendo como finalidad producir propuestas y planteamientos para buscar la solución de los problemas del país: propiciar el diálogo entre las culturas nacionales y de éstas con la cultura universal: la difusión y el fortalecimiento de sus valores en la sociedad ecuatoriana: la formación profesional, técnica y científica de sus estudiantes, profesores o profesoras e investigadores o investigadoras. Contribuyendo al logro de una sociedad más justa, equitativa y solidaria, en colaboración con los organismos del Estado y la sociedad.

2.3.3.1 La Educación Superior en la Constitución de la República del Ecuador

El art. 26 de la Constitución de la República del Ecuador establece que la educación es un derecho de las personas a lo largo de su vida y un deber ineludible e inexcusable del Estado. Constituye un área prioritaria de la política pública y de la inversión estatal, garantía de la igualdad e inclusión social y condición indispensable para el buen vivir. Las personas, las familias y la sociedad tienen el derecho y la responsabilidad de participar en el proceso educativo.

El art. 27 de la Constitución vigente establece que la educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, en el marco del respeto a los derechos humanos, al medio ambiente sustentable y a la democracia; será participativa, obligatoria, intercultural, democrática, incluyente y diversa, de calidad y calidez; impulsará la equidad de género, la justicia, la solidaridad y

la paz; estimulará el sentido crítico, el arte y la cultura física, la iniciativa individual y comunitaria, y el desarrollo de competencias y capacidades para crear y trabajar.

El art. 28 señala entre otros principios que la educación responderá al interés público, y no estará al servicio de intereses individuales y corporativos.

El art. 29 señala que el Estado garantizará la libertad de enseñanza, la libertad de cátedra en la educación superior, y el derecho de las personas de aprender en su propia lengua y ámbito cultural.

El art. 344 determina que el sistema nacional de educación comprenderá las instituciones, programas, políticas, recursos y actores del proceso educativo, así como acciones en los niveles de educación inicial, básica y bachillerato, y estará articulado con el Sistema de Educación Superior.

El art. 350 señala que el Sistema de Educación Superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

El art. 351 establece que el Sistema de Educación Superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del Sistema de Educación Superior con la Función Ejecutiva. Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global.

El art. 352 determina que el Sistema de Educación Superior estará integrado por universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios superiores de música y artes, debidamente acreditados y evaluados. Estas instituciones, sean públicas o particulares, no tendrán fines de lucro.

El art. 353 establece que el Sistema de Educación Superior se regirá por un organismo público de planificación, regulación y coordinación interna del sistema y de la relación entre sus distintos actores con la Función Ejecutiva; y por un organismo público técnico de acreditación y aseguramiento de la calidad de instituciones, carreras y programas, que no podrá conformarse por representantes de las instituciones objeto de regulación.

El art. 232 establece que no podrán ser funcionarias ni funcionarios, ni miembros de organismos directivos de entidades que ejerzan la potestad estatal de control y regulación, quienes tengan intereses en las áreas que vayan a ser controladas o reguladas o representen a terceros que los tengan.

El art. 354 establece que las universidades y escuelas politécnicas, públicas y particulares se crearán por ley, previo informe favorable vinculante del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, que tendrá como base los informes previos favorables y obligatorios de las instituciones responsables del aseguramiento de la calidad y del organismo nacional de planificación.

Los institutos superiores tecnológicos, técnicos y pedagógicos, y los conservatorios superiores, se crearán por resolución del organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema, previo informe favorable de la institución de aseguramiento de la calidad del sistema y del organismo nacional de planificación.

La creación y financiamiento de nuevas casas de estudio y nuevas carreras universitarias públicas se supeditarán a los requerimientos del desarrollo nacional.

El organismo encargado de la planificación, regulación y coordinación del sistema y el organismo encargado para la acreditación y aseguramiento de la calidad podrán suspender, de acuerdo con la ley, a las universidades, escuelas politécnicas, institutos superiores tecnológicos, técnicos y pedagógicos, y conservatorios, así como solicitar la derogatoria de aquellas que se creen por ley.

El art. 355, entre otros principios, establece que el Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución.

Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte.

La autonomía no exime a las instituciones del sistema de ser fiscalizadas, de la responsabilidad social, rendición de cuentas y participación en la planificación nacional.

El art. 356, entre otros principios establece que será gratuita la educación superior pública de tercer nivel, y que esta gratuidad está vinculada con la responsabilidad académica de las estudiantes y los estudiantes.

El art. 298 establece que habrá una preasignación destinada a la educación superior, cuyas transferencias serán predecibles y automáticas.

El art. 357 establece que el Estado garantizará el financiamiento de las instituciones públicas de educación superior, y que la distribución de estos recursos deberá basarse fundamentalmente en la calidad y otros criterios definidos en la ley.

La Disposición Transitoria constitucional vigésima establece que en el plazo de cinco años a partir de la entrada en vigencia de esta Constitución, todas las instituciones de educación superior, así como sus carreras, programas y postgrados deberán ser evaluados y acreditados conforme a la ley. En caso de no superar la evaluación y acreditación, quedarán fuera del Sistema de Educación Superior.

2.3.3.2 Perspectivas y proyección de la Universidad Ecuatoriana.

La Universidad como institución social cuya identidad desde su aparición fue caracterizada por el conocimiento, conocimiento que sólo tendrá sentido cuando sea un medio y no un fin para mejorar la calidad de vida de la personas, de la sociedad más inmediata y de la humanidad en general. Entonces es necesario que la universidad ecuatoriana reo-riente su rol y protagonismo logrado, mismo que ha iniciado por un fuerte golpe de timón liderado por el Gobierno Nacional, en el marco de la nueva Constitución del 2008 y la Ley Orgánica de Educación Superior del 2010.

Este camino emprendido, tiene sus propias dificultades que vencer, desde la dinámica interna del sistema de educación superior, representada en recobrar su credibilidad y solvencia científica y calidad, por un lado, y por otro reorientando su misión y visión institucional de cara al contexto social, sus necesidades y requerimientos.

El vínculo universidad-sociedad no tendrá la incidencia y pertinencia esperada si la universidad y los demás actores sociales no sintonizan potencialidades, capacidades instaladas y construyen juntos una agenda concreta, de manera tal que la interacción mutua sea y se constituya como complementaria.

Una de las perspectivas de urgente requerimiento por parte de las universidades ecuatorianas, es identificar y discernir cuáles serán o constituirán los objetivos y compromisos en los cuales la universidad se involucre con y para la sociedad.

Con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, la universidad debe y tiene que superar una exigua y en casos nula información y comunicación de sus avances y desarrollo en los diferentes campos del conocimiento, estar en continua y sostenida interacción con el medio externo, y sólo así poder identificar los principales hitos que suceden e interesan a la universidad del incesante cambio de la sociedad.

En la interacción del vínculo universidad-sociedad, los docentes investigadores que asumen el protagonismo de los aportes de conocimiento y generación de alternativas de solución a los problemas sociales, se requiere que la universidad y la empresa o sector externo, definan y clarifiquen la relación y significancias del docente investigador, universidad y empresa, respecto a su profesión intrínseca, denominada Ciencia tecnología y sociedad (CTS) profesional y su rol como profesional de la académica de acuerdo a lo que plantean (Gazzola, A. y Didriksson, A, 2008).

2.3.3.3 Calidad en la administración y gestión universitaria

Las instituciones de educación superior, para garantizar el mejoramiento sostenido de sus actividades y pertinencia social, requieren planificar el desarrollo institucional estratégicamente y evaluar sistemáticamente el trabajo universitario y sus resultados.

El plan estratégico posibilita organizar las actividades que desarrolla la institución optimizando recursos en relación a su Visión, Misión, a la vez que facilita su seguimiento y es ante todo una importante herramienta para la gestión en cuanto su elaboración implica un proceso en el que amplios sectores internos y de la sociedad reflexionan sobre su situación, plantean estrategias para su desarrollo y consolidan su compromiso con la institución.

Por otra parte, es urgente para las instituciones educativas superiores ecuatorianas, comprometidas con una mejor contribución a la sociedad, impulsar el desarrollo de una cultura de evaluación. Esto tendrá que asumirse como un proceso que requiere, sobretodo en sus inicios, enfatizar la autoevaluación de todos sus haceres.

En el proceso administrativo de las universidades son fundamentales, además del planeamiento, el tipo de organización y dirección de estas instituciones. La estructura organizacional debe ser coherente con la Visión, Misión y el proyecto académico de la institución.

Es necesario que las instancias de la organización, la división del trabajo y las relaciones que de estas se deriven, guarden relación con el proyecto académico, el tamaño y complejidad de la institución.

La estructura organizacional debe posibilitar fluidez en los procedimientos, en las formas de comunicación interna y externa, en las decisiones inherentes a los haceres académicos-administrativos, evitando la centralización, burocratización, concentración de poder y funciones o también su dispersión.

La dirección de la organización debe estar a cargo de líderes creativos con visión y actitud prospectivas, capacidad para valorar y solucionar problemas, aptitud para la gestión que posibilite nuevas y mejores formas de trabajo, el acertado manejo de relaciones personales e interinstitucionales y un elevado compromiso moral para impulsar los cambios que la institución requiere en atención a las demandas sociales.

Sin perjuicio del derecho que tienen las instituciones universitarias públicas y particulares cofinanciadas a las asignaciones del Estado para su funcionamiento y desarrollo, es necesario diversificar las fuentes de ingresos, generando recursos en las mismas actividades que realiza o accediendo a mayores contribuciones de organismos nacionales y extranjeros. En todo caso las instituciones de educación superior, deben desarrollar una cultura de optimización del uso de los recursos en el cumplimiento de sus altos propósitos.

La diversificación de las fuentes de ingresos implica generar efectividad al interior de la institución, credibilidad de los distintos sectores de la sociedad e incrementar sostenidamente su capacidad de gestión.

La dirección universitaria debe estar comprometida con el bienestar de todos los actores universitarios, lo que se traduce en políticas de desarrollo profesional y personal, ambiente de equidad, justicia y democracia y servicios básicos que estén en correspondencia con los objetivos institucionales. Este complejo proceso administrativo de las instituciones universitarias debe al igual que los procesos académicos, ser objeto de seguimiento y evaluación permanente para mejorar su calidad sostenidamente.

2.3.3.4 Principios de la Universidad Ecuatoriana

a. Búsqueda de la excelencia académica.

La Universidad ecuatoriana es la instancia formadora de profesionales que se involucran en la actividad social para aportar con sus conocimientos al desarrollo de la sociedad. La universidad debe permanentemente buscar la práctica de los mejores niveles en todos los ámbitos de su accionar.

La excelencia académica requiere una gestión administrativa eficiente para que a través de la optimización de sus prácticas se logren los niveles adecuados de atención a quienes requieren los servicios universitarios. Esta

excelencia demanda también que continuamente se busquen niveles de mejoramiento y perfeccionamiento profesional de los docentes apoyándolos en su desarrollo, para de esta manera contribuir a superar el nivel de calidad de la docencia, situación que se verá reflejada en más altos niveles de planificación, ejecución y evaluación de tareas de enseñanza-aprendizaje. La excelencia académica tiene que ver también con la búsqueda permanente de espacios de investigación que posibiliten el desarrollo de conocimientos que pueden ser aplicados en beneficio de la comunidad. La excelencia académica se relaciona, naturalmente, con una adecuada y dinámica vinculación con la comunidad, para que, en la interacción con ella, se reciba, entienda y descubra sus necesidades, permitiendo de esta manera el ejercicio de una acción institucional que responda efectivamente a esa realidad social y cultural.

La búsqueda de la excelencia académica en las instituciones de educación superior, tiene que ver con la incesante preocupación por descubrir verdades a través del dialogo, construidas circunstancial y permanentemente por los actores sociales.

La excelencia académica como principio fundamental de la actividad universitaria ecuatoriana, tiene que ver con la comprensión y aceptación de que la razón es la instancia humana que nos permite entender, describir y analizar las circunstancias de la vida y de la sociedad, generando un adecuado discurso científico que debe ser complementado por el entendimiento y aceptación de valores y principios, que además de ser comprendidos deben ser practicados. No tiene sentido la búsqueda de niveles de mejoramiento científico, si es que no adoptamos principios virtuosos que determinen y guíen la diaria actividad universitaria. El escenario de base para toda acción social, y, por supuesto para la actividad universitaria, debe ser el de los valores y principios. La excelencia académica que se relaciona con toda la actividad universitaria, debe fundamentarse en

claros conceptos éticos que sean los referentes permanentes de la práctica científica institucional.

b. Respeto y Fortalecimiento de la institucionalidad jurídica.

La universidad ecuatoriana desarrolla sus actividades dentro del marco del estado de Derecho, que es la forma de convivencia social más desarrollada, fundamentada en presupuestos que deben ser respetados. El Estado de Derecho está estructurado por un sistema jurídico que le da forma y debe aplicarse y respetarse permanentemente. El sistema jurídico en el Ecuador tiene como norma suprema a la Constitución de la República, la misma que da validez a las otras normas de derecho, que necesariamente deben estar supeditadas a lo establecido en esa norma fundamental.

Uno de los más graves problemas de nuestro país, tiene que ver con el limitado cumplimiento de las normas jurídicas. El respeto al derecho debe ser rescatado y convertido en guía y referente de vida en todos los niveles de las instituciones y de las personas.

El fortalecimiento de la institucionalidad jurídica en el Ecuador es uno de los principales retos que enfrenta nuestra sociedad. La universidad frente a esta situación tiene las más altas responsabilidades, pues es precisamente, en las universidades, en donde se imparten los conocimientos y se forman los profesionales que más tarde van a participar en la conducción de los destinos de la sociedad ecuatoriana. La universidad debe sistemáticamente tratar el tema de la necesidad de respetar al sistema jurídico, como la expresión democrática de más alto nivel. El sistema jurídico en un estado de Derecho, no es sino, el resultado del ejercicio legítimo y armónico de los intereses de los individuos y de las agrupaciones sociales. Por esta razón el sometimiento a las normas de derecho es una obligación legal y sobretodo moral para todas las personas.

El respeto a la Constitución de la República, leyes generales, leyes especiales, estatutos, reglamentos y otras normas legales, permitirá fortalecer la institucionalidad jurídica en nuestro país. Las instituciones de Educación Superior deben dar ejemplo respetando estrictamente la normativa existente en todas las actividades que son propias, tanto al interior de la institución, como en las relaciones que mantiene con la comunidad en la que interactúa.

c. Transparencia administrativa y financiera

La sociedad ecuatoriana y sus instituciones, dentro de las cuales la Universidad cumple un rol fundamental, están inmersas en una situación de cambio permanente de sus tradicionales modelos culturales y de sus estructuras sociales y administrativas. La racionalización de la actividad universitaria es cada vez más un imperativo que tiene que cumplirse por las exigencias institucionales internas y sobre todo por el requerimiento de un entorno social que demanda de las universidades mejores niveles de rendimiento y calidad en todos sus frentes de acción. La Universidad ya no es un ente aislado de las otras instituciones sociales del Ecuador, al contrario, existe con ellas una estrecha relación, que, al desarrollarse dentro del continuo proceso de mejoramiento social, demanda de la Universidad el mostrarse siempre en posición de vanguardia, ejemplar en todos los aspectos inherentes a su organización.

Es preciso contribuir al fortalecimiento de una cultura de transparencia en la gestión universitaria, mostrando buena disposición para transparentar su organización, administración, funcionamiento y quehacer social, más allá incluso de la obligación legal.

Es necesario evidenciar pulcritud y eficiencia en el manejo administrativo institucional, poniendo a disposición del público en general, toda la

información relacionada con sus ingresos y egresos y cómo se efectúa el ejercicio y manejo de los mismos. El acceso a la información por parte de la comunidad debe ser una práctica regulada por la institución. Es necesario contar con políticas que permitan difundir toda la actividad universitaria.

La rendición social de cuentas debe ser una práctica institucional obligatoria, para que de esta manera la sociedad a la cual sirve la Universidad conozca formalmente su manejo administrativo institucional. Todas estas prácticas de transparencia administrativa repercutirán favorablemente en el mejoramiento de los procesos democráticos de la sociedad. La rendición social de cuentas del accionar de las instituciones de Educación Superior, permitirá que éstas encuentren cada vez mejores niveles de posicionamiento social, que les permitirán consolidar su espacio como instituciones fundamentales en la vida del país.

d. Conciencia de nuestra identidad pluricultural y multiétnica

La humanidad enfrenta un proceso de globalización acelerado. El planeta se está convirtiendo en "una aldea global" y en este contexto se dan dos claras manifestaciones: por un lado, toda la humanidad está expuesta a una estandarización cultural, que naturalmente difunde un cierto modelo por todo el planeta. Cada vez más, determinadas prácticas sociales son comunes a todos los pueblos de la Tierra y esta situación que está dada y no puede detenerse, nos conduce a grandes riesgos de estandarización y pérdida de valores culturales. Por otro lado, también la globalización potencia la búsqueda de identidades locales, hoy los pueblos buscan afirmar su identidad, para entrar con ella en el mundo único, para no perderse y proyectarse positivamente.

Frente a esta situación las instituciones de Educación Superior deben, a través de su acción en el campo de la cultura y la educación, fomentar el desarrollo de una clara conciencia de nuestra identidad multiétnica y

pluricultural. Es preciso conocer y reflexionar sobre nuestros orígenes y nuestra realidad presente, para poder proyectarnos como un todo hacia el futuro.

El Ecuador es un país multiétnico y pluricultural. La realidad étnica está dada por los diferentes habitantes de este territorio a lo largo de la historia: pueblos aborígenes, incas, españoles que vinieron con la conquista y que fundamentaron la colonia, africanos que llegaron en esa misma época; y luego el gran mestizaje entre todas estas etnias.

Es indispensable que esta realidad sea considerada conscientemente para que se la entienda e incorpore a nuestra visión de vida. Los ecuatorianos somos un pueblo conformado por grupos humanos de distintas razas y culturas, cada uno de los cuales aporta con su acervo cultural a la conformación de una instancia diferente y unificadora: la ecuatoriana. La comprensión de las diferencias raciales y culturales, no debe ser el objetivo en sí, más bien debe ser considerada como una etapa histórica indispensable, en el proceso social permanente de búsqueda de una identidad propia y aglutinadora. Debemos comprender la pluralidad, para que, respetándola y potenciándola, construyamos un futuro que nos identifique, nos defina y nos proyecte hacia el progreso y el bienestar.

e. Compromiso con el cambio social, los derechos humanos, la solidaridad, la justicia social y la democracia participativa.

La sociedad ecuatoriana, como todas, se encuentra en un proceso permanente de cambio. El Ecuador es un país que tiene una realidad social que muestra grandes diferencias en la calidad y los niveles de vida de las personas. La riqueza está concentrada en pocas manos y los grandes grupos humanos se encuentran en situaciones marginales de pobreza, desamparo, insalubridad, bajo nivel de educación y sin posibilidades concretas de desarrollo.

La Universidad, como la institución educativa de más alto nivel, debe ser uno de los agentes de cambio social más importantes. La Universidad está obligada a ser uno de los motores sociales que impulsen procesos que permitan superar la situación descrita por compromiso social y obligación moral. Se debe reflexionar, dialogar y asumir el compromiso de avanzar en el cambio social. La aspiración humana de una vida buena para todos no es una utopía ilusa y sin sentido, pues representa el objetivo mayor y de vital trascendencia para las sociedades y la humanidad toda.

Los derechos humanos representan la objetivación jurídica de los enunciados de respeto a la persona. El Humanismo, que tiene al hombre y la mujer como la instancia central de toda actividad social, gestó la elaboración y formulación de normas jurídicas que protegen la condición humana, que de no contar con esta instancia formal, fácilmente podría ser sometida, para favorecer intereses que responden a condicionamientos particulares o de los sistemas socio-económicos vigentes. Estos derechos no son estáticos, han ido depurándose en el tiempo y han incorporado nuevos conceptos de convivencia social, que han incrementado su trascendencia.

La Universidad debe enseñar derechos humanos, practicarlos y difundirlos. En una época como la actual, es fundamental que no olvidemos que la ciencia y la tecnología no tienen vigencia propia, pues están al servicio de las personas, del fortalecimiento de la condición humana y al servicio de la vida.

Los derechos humanos, la solidaridad, la justicia social y la democracia, son las más elevadas formas de convivencia social, por tanto, deben constituirse en referentes permanentes de toda acción humana. La Universidad es un espacio en el cual estos principios éticos y jurídicos deben tener plena vigencia, constituyéndose en temas trascendentales de reflexión, enseñanza, práctica y diálogo social.

2.4. Supuestos Básicos

La revisión de los principales antecedentes de investigación, me permiten afirmar que el liderazgo es el desencadenante para un gran desempeño laboral a través de la construcción de un buen clima organizacional en base a las percepciones provocadas por el líder (Serrano y Portalanza, 2014). Igualmente Pecino, Mañas, Díaz, López y Llopis, (2015), en su artículo Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario, muestran en sus resultados que el clima de las áreas tiene una relación positiva y significativa con la satisfacción laboral, lo que tiene implicaciones para el desarrollo de prácticas innovadoras de recursos humanos que fomenten el bienestar y el compromiso de los empleados, en la construcción de una organización saludable y responsable socialmente.

Goncalvez (1997), sostiene que el Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias en factores tales como la productividad, Koontz y Weihrich (2004) señalan a la Productividad en términos de empleados como sinónimo de rendimiento, lo que significa que la productividad está sujeta al cumplimiento de las tareas o actividades que de manera eficaz y eficiente realicen los individuos, al interior de las organizaciones para lograr los objetivos institucionales. Estas teorías y otras fuentes secundarias sirvieron de base para creer en una razonable influencia del clima organizacional en la productividad en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí.

2.5. Hipótesis

2.5.1 Hipótesis General

El clima organizacional **influye** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la Provincia de Manabí.

Que se transforma en la hipótesis estadística general

H_0 : El clima Organizacional NO **influye** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la Provincia de Manabí

H_1 : El clima Organizacional SI **influye** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la Provincia de Manabí.

2.5.2 Hipótesis específicas

Primera Hipótesis Específica

El ambiente físico **afecta** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la Provincia de Manabí.

Que se transforma en la Hipótesis Estadística siguiente

H_0 : El ambiente físico NO **afecta** la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la Provincia de Manabí.

H_1 : El ambiente físico SI **afecta** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la Provincia de Manabí.

Segunda Hipótesis Específica

Las características estructurales **inciden** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la Provincia de Manabí.

Que se transforma en la Hipótesis Estadística siguiente.

H_0 : Las características estructurales NO **inciden** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la Provincia de Manabí.

H_1 : Las características estructurales SI **inciden** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la Provincia de Manabí.

Tercera Hipótesis Específica

El ambiente social **impacta** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la Provincia de Manabí.

Que se transforma en la Hipótesis Estadística siguiente.

H_0 : El ambiente social NO **impacta** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la Provincia de Manabí.

H_1 : El ambiente social SI **impacta** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la Provincia de Manabí.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de la Investigación

Tipo: Investigación aplicada cuantitativa, ya que nos permite recoger, procesar y analizar los datos para obtener la información que respondan al objetivo de investigación establecidas en el marco teórico, en los objetivos, así como en las hipótesis, con lo que se responderá a las interrogantes planteadas sobre el clima organizacional y cómo influye en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) pública de la Provincia de Manabí.

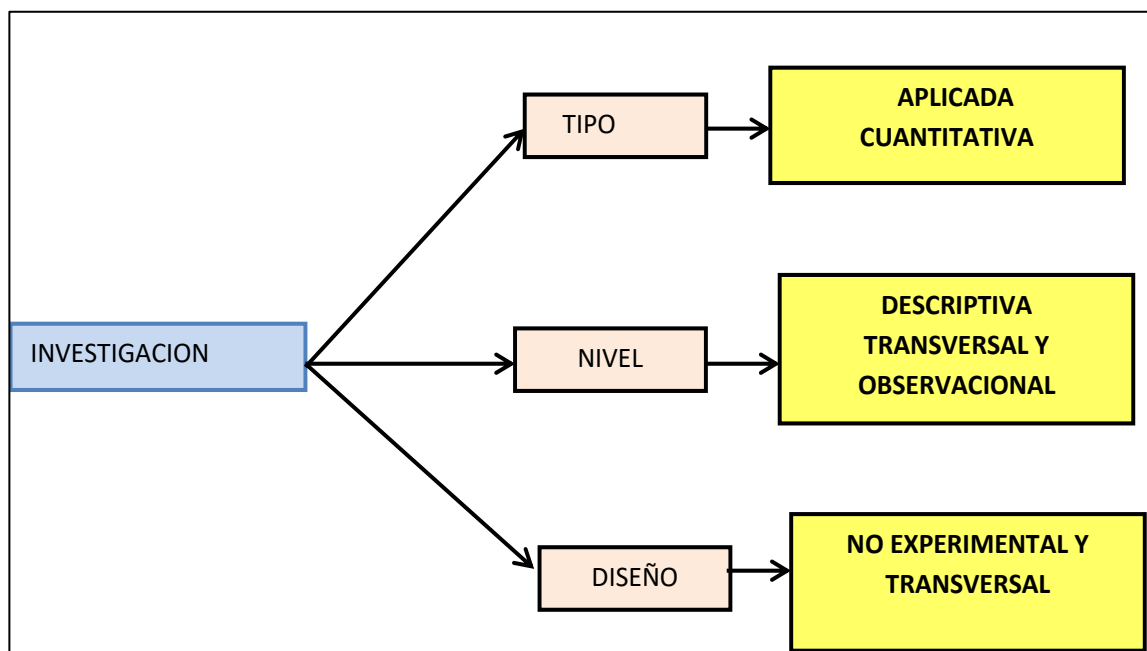
Nivel de Investigación: Se llevará a cabo una investigación de carácter descriptiva-transversal y observacional. Descriptiva porque plantea las características que presentan las variables que intervienen, así como el análisis y alcance del estudio con el objetivo de obtener información sobre el clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la Provincia de Manabí y cómo influye en la productividad laboral.

Diseño de la Investigación: La presente investigación corresponde al diseño no experimental y transversal (Hernández, Fernández y Bautista. 2001:189), debido a que no existen estudios que determinen el comportamiento de los actores del sistema de educación superior en la Provincia de Manabí, y al realizar la presente investigación existió la necesidad de efectuar análisis del comportamiento y de la influencia que el clima organizacional de cada IEES, puede producir para mejorar la productividad laboral de cada una de ellas.

Los resultados obtenidos son revelados a través de gráficas, cuadros porcentuales y un análisis descriptivo a cada uno de estos resultados, en los que se integran conceptos relacionados con las teorías expuestas y que de alguna forma ayudan al lector a ubicar los objetivos propuestos en la investigación y crear conexión entre ellos.

A continuación, en la figura siguiente, se resumen el tipo, nivel y diseño de la investigación.

Figura 7: Metodología de Investigación



Fuente: Elaboración propia

3.2 Población de estudio

La población está constituida por los datos estadísticos de todas las variables e Indicadores que intervienen en la tesis: (X) Clima Organizacional, (Y) Productividad Laboral, (X1) Ambiente Físico, (X2) Características Estructurales, (X3) Ambiente Social (Y1) Productividad, (Y2) Nivel de

Satisfacción, correspondientes **a profesores, empleados y trabajadores de las Universidades públicas de la Provincia de Manabí.**

Cuadro 4: Resumen de docentes y administrativos de las IES Públicas de la provincia de Manabí

UNIVERSIDADES	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS
Laica Eloy Alfaro de Manabí	1.147	973
Técnica de Manabí	930	482
Estatad del Sur de Manabí	203	270
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria	115	170
TOTAL	2.395	1,895

Fuente: Página web institucional 2016

3.3 Tamaño de muestra

La muestra está constituida por los datos estadísticos de todas las variables e Indicadores que intervienen en la tesis: (X) Clima Organizacional, (Y) Productividad Laboral, (X1) Ambiente Físico, (X2) Características Estructurales, (X3) Ambiente Social (Y1) Productividad, (Y2) Nivel de Satisfacción, correspondientes **a los profesores, empleados y trabajadores de las Universidades públicas de la Provincia de Manabí.**

Cuadro 5: Resumen de muestra docentes y administrativos de las IES Públicas de la Provincia de Manabí

UNIVERSIDADES	DOCENTES	ADMINISTRATIVOS	M/Doc.	M/Adm.
Laica Eloy Alfaro de Manabí	1.147	973	89	94
Técnica de Manabí	930	482	72	47
Estatad del Sur de Manabí	203	270	16	26
Escuela Politécnica Superior Agropecuaria	115	170	10	16
TOTAL	2.395	1.895	187	183

Fuente: Página web institucional 2016

Para determinar el tamaño de la muestra con los datos obtenidos aplicaremos la siguiente formula:

$$n = \frac{Nz^2 * p * q}{d^2 (N - 1) + z^2(p) * (q)}$$

n= 187 muestra docente

En donde: 95%

Z = nivel de confianza. 1.96

N = Universo 2395

p = Probabilidad a favor. 0.095

d = error de estimación. 0.03

q = Probabilidad en contra. 0.5

n = tamaño de la muestra x= 187

$$n = \frac{Nz^2 * p * q}{d^2 (N - 1) + z^2(p) * (q)}$$

n= 183 Muestra administrativo

En donde: 95%

Z = nivel de confianza. 1.96

N = Universo 1895

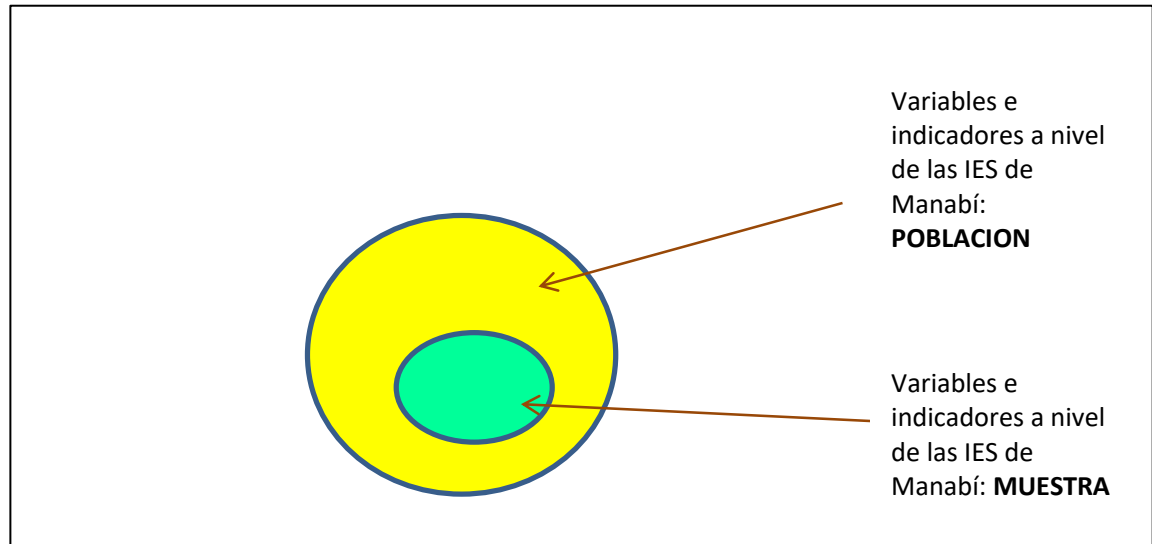
p = Probabilidad a favor. 0.095

d = error de estimación. 0.03

q = Probabilidad en contra. 0.5

n = tamaño de la muestra x= 183

Figura 8: Representación de técnica de muestreo



Fuente: Elaboración propia.

3.4 Técnicas de recolección de datos

En el marco de la técnica de la encuesta, se diseñó un instrumento con un cuestionario que contenía 43 Ítems, el mismo que fue validado por tres profesionales expertos en el tema de investigación. Dr. Andrés venéreo Bravo PHD Director de la Unidad de Postgrado de la ULEAM, Magister Glenda Macías Monge, Directora del Departamento del Talento Humano de la ULEAM y Doctor Oswaldo Zambrano Quinde Ex Director de la Carrera de Psicología de la ULEAM. (Ver Anexo).

El cuestionario en mención contó con una calificación de **1, 2 y 3: en donde 1 es malo, 2 es bueno y 3 muy bueno.**

Cuadro 6: Resumen de validación de Instrumentos por expertos

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
X: CLIMA ORGANIZACIONAL	X1: Ambiente Físico	4
	X2: Características Estructurales	8
	X3: Ambiente Social	9
Y: PRODUCTIVIDAD LABORAL	Y1: Productividad	13
	Y2: Nivel de Satisfacción	9

Fuente: Instrumento validados por expertos

Elaboración. El autor.

Cuadro 7: Resumen de calificaciones en la validación de Instrumentos por expertos

ITEMS	VARIABLES	CALIFICACIONES		
		1	2	3
1-4	Ambiente Físico		3	3
5-12	Características Estructurales		6	7
13-21	Ambiente Social		8	8
22-34	Productividad		7	10
35-43	Nivel de Satisfacción		5	8

Fuente: Instrumento validados por expertos

Elaboración. El autor.

Luego de la validación del instrumento se elaboró un cuestionario de 43 preguntas, que nos permitió recoger las opiniones de los actores del Sistema de Educación Superior Pública de la Provincia de Manabí, con lo que se obtuvieron datos sobre el problema en estudio, utilizando el coeficiente de correlación de Spearman, para medir la relación entre variables.

El cuestionario se aplicó en dos escenarios:

1.- Mediante encuestas dirigida a los Docentes y administrativos de las 4 Universidades a través de un programa de Google Drive a través del correo electrónico de cada uno de ellos (70%) y,

2.- A través de la técnica de encuesta **personal**, con una duración máxima de 15 minutos por cada encuestado (30%).

Es de destacar la característica fundamental de estos ítems, es que las respuestas se delimitaron en una escala de tipo Likert, que según Hernández. (2003). “Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los sujetos”.

La escala de Clima Organizacional y Productividad Laboral, utilizada en la investigación tuvo la siguiente significación:

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

Las técnicas de recolección de la información empleadas se obtuvieron por fuentes primarias y secundarias. Por fuentes primarias se realizaron encuestas a los docentes, empleados y trabajadores de las 4 Universidades Públicas de la Provincia de Manabí. Por fuentes secundarias se obtuvo información mediante documentos, textos, revistas, e información vía internet.

Una vez obtenida y procesada las encuestas con la ayuda del software SPSSInc Statistics 21 y con la fiabilidad de los resultados obtenidos se realizó el análisis de los datos, para lo cual se realizó el análisis, interpretación y presentación de datos, tomando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, con la finalidad de obtener mayor información en la evaluación de los datos recogidos, tanto para personal docente como administrativo.

3.4.1 Análisis SPSSInc Statistics 21 Alfa de Cronbach de Clima Organizacional en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí.

El cuadro N° 8 muestra cada una de las preguntas (43) con las estadísticas totales de elementos, que fueron realizadas a los docentes y administrativos de las Instituciones de Educación Superior Públicas de la Provincia de Manabí (370), que nos permitió obtener la fiabilidad del instrumento por cada una de las dimensiones (cuadro 8).

Cuadro 8 Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
El ambiente físico de trabajo de su Universidad, ¿es el adecuado? (iluminación, limpieza, ruido, olores, etc.)	152,58	820,868	,598	,971
El espacio físico que usted utiliza para realizar sus labores, ¿es adecuado, cómodo y suficiente?	152,61	814,998	,645	,971
Para el cumplimiento de sus labores, ¿cuenta con todas las herramientas, equipos y materiales necesarios?	152,82	811,000	,692	,970
Las herramientas y equipos que utiliza para el cumplimiento de sus labores ¿reciben mantenimiento de forma permanente y adecuada?	153,04	815,999	,652	,971
La ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL que posee su Universidad ¿es la adecuada?	152,60	815,374	,711	,970
El ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL de su Universidad ¿está diseñado de acuerdo a las necesidades institucionales?	152,62	814,914	,727	,970
¿Conoce y entiende los OBJETIVOS INSTITUCIONALES de su Universidad, de su unidad académica y/o departamento?	151,91	830,248	,627	,971
¿Conoce y entiende LA MISIÓN, VISIÓN y VALORES de su Universidad?	151,72	836,079	,540	,971
¿Tiene conocimiento del PLAN ESTRATÉGICO de su Universidad?	152,21	826,104	,568	,971

¿Conoce e interpreta adecuadamente el ESTATUTO y REGLAMENTOS que rigen a su Universidad?	152,12	828,896	,541	,971
¿Su Universidad dispone de un sistema para el control y seguimiento de sus actividades?	152,54	822,937	,542	,971
El estilo de liderazgo de los Directivos de su Universidad, ¿es el adecuado?	152,71	805,170	,771	,970
¿Cree usted que en su Universidad existe un buen ambiente de trabajo, en donde el compañerismo es lo primordial?	152,82	813,697	,717	,970
¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?	152,34	822,062	,650	,971
¿Siente que el trabajo que desarrolla se relaciona con los objetivos de la organización?	152,02	823,802	,691	,970
¿En su lugar de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?	152,26	818,762	,681	,970
¿Los conflictos que se dan al interior de la organización se superan fácilmente?	152,54	817,452	,694	,970
¿Considera usted que reciben la información necesaria y útil, para desarrollar efectivamente su trabajo?	152,52	817,800	,707	,970
En la institución la información fluye adecuadamente	152,83	812,761	,732	,970
En la Institución se fomenta y promueve la comunicación interna	152,66	812,551	,750	,970
¿Conoce a dónde acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo?	152,20	820,052	,679	,970
Las normas y procedimientos de trabajo actuales en la Universidad, facilita un trabajo eficiente y eficaz.	152,58	821,903	,581	,971
En su Universidad ¿se fomenta y se promueve el trabajo eficiente?	152,61	814,890	,650	,971
La eficacia ¿es un indicador que sustenta las actividades de su Universidad?	152,59	815,343	,715	,970
En su Universidad ¿Se valora los altos niveles de desempeño?	152,62	814,350	,727	,970
¿Cree usted que el ausentismo del personal perjudica el cumplimiento de los objetivos institucionales?	152,78	814,932	,701	,970

¿Cree usted que la rotación de puesto perjudica las funciones o tarea que realiza?	152,34	822,062	,650	,971
¿Generalmente soy alentado a compartir mis conocimientos y experiencias con los demás?	152,28	817,250	,677	,970
En su equipo, ¿trabajan juntos para resolver los problemas de su Universidad?	152,16	821,986	,639	,971
¿Se siente comprometido para alcanzar las metas establecidas?	151,79	830,859	,577	,971
¿Conoce los objetivos de desempeño de su grupo, departamento o unidad académica?	152,06	826,620	,591	,971
¿Recibe la capacitación necesaria para desarrollar sus labores?	152,61	816,623	,627	,971
En la Institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.	152,24	819,340	,678	,970
En su Universidad ¿se fomenta y promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?	152,59	807,998	,791	,970
¿Hay suficientes oportunidades de carrera o mejoramiento profesional en su Universidad?	152,64	813,207	,721	,970
¿Se siente satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de su Universidad?	152,30	813,507	,751	,970
¿Los Directivos de la institución se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación?	152,88	803,124	,784	,970
¿Se siente realizado profesionalmente?	151,91	830,248	,627	,971
¿Recibe una compensación salarial acorde con su formación profesional, habilidades y experiencias?	153,06	817,844	,551	,971
¿Le gustaría tener más y mejores oportunidades para obtener nuevos conocimientos y habilidades?	151,58	850,147	,188	,972
¿Recibe evaluación periódica de su desempeño?	152,02	826,468	,557	,971
¿La Universidad prepara adecuadamente a su personal para que sean promovidos?	152,95	809,271	,700	,970
¿Existe reconocimiento de su Universidad para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos institucionales?	152,94	810,573	,672	,970

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

3.4.2 Fiabilidad del instrumento

En el cuadro No.9 se muestra la fiabilidad Alfa de Cronbach de 0,971 por consistencia para los 43 ítems, el resultado de este coeficiente nos indica un nivel de fiabilidad alto y significativo.

Cuadro 9 Fiabilidad del instrumento

DIMENSIONES	Alfa de Croabanch
Ambiente físico	.839
Características estructurales	.864
Ambiente social	.914
Productividad	.912
Nivel de satisfacción	.879
Fiabilidad total del instrumento	.971

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

Para efectuar la fiabilidad de los datos recabados para el análisis de las variables, con la ayuda del software SPSSInc Statistics 21 se efectuó un análisis de fiabilidad para validar y evaluar la fiabilidad del instrumento de medición empleado y sus datos contenidos, para lo cual determinamos el Alfa de Cronbach. El criterio es que mientras el valor calculado sea más cercano a 1, mayor será la confiabilidad del instrumento. Con 43 ítems evaluados en 370 elementos de muestra (cuadro 10), el resultado del alfa de Cronbach fue 0.971, (Cuadro 11) lo que nos indica una alta y significativa fiabilidad en los datos recogidos para la presente investigación.

Cuadro 10: Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Válidos	370	100,0
Casos Excluidos ^a	0	,0
Total	370	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Cuadro 11: Análisis de fiabilidad para las variables analizadas

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,971	43

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

4.1.1 Análisis e interpretación de los resultados

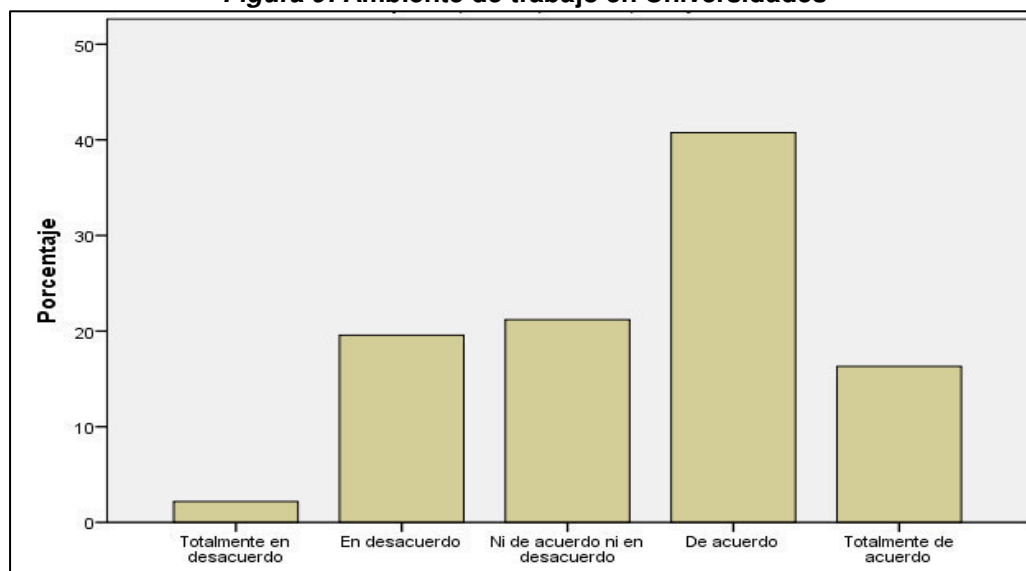
Cuadro 12: Ambiente de trabajo en Universidades

1. El ambiente físico de trabajo de su Universidad, ¿es el adecuado? (iluminación, limpieza, ruido, olores, etc.)				
Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	2,2	2,2	2,2
En desacuerdo	72	19,5	19,5	21,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	78	21,1	21,1	42,7
De acuerdo	151	40,8	40,8	83,5
Totalmente de acuerdo	61	16,5	16,5	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 9: Ambiente de trabajo en Universidades



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

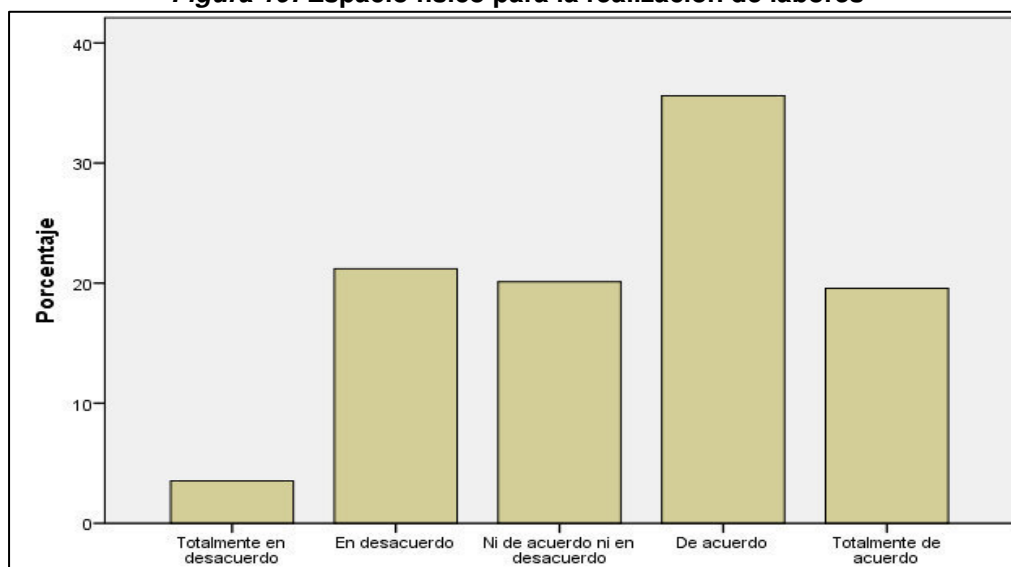
Interpretación (1): El 40,8% del personal encuestado están de acuerdo que el ambiente físico de trabajo de su Universidad es el adecuado, mientras que el 19,5% está en desacuerdo, acompañado de un 21,1 que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo. Estos resultados evidencian que un gran porcentaje del personal docente y administrativo que laboran en las IES públicas de la Provincia de Manabí perciben que el ambiente físico de trabajo no es el adecuado, lo que significa que habría que mejorar en los aspectos considerados.

Cuadro 13: Espacio físico para la realización de labores

2. El espacio físico que usted utiliza para realizar sus labores, ¿es adecuado, cómodo y suficiente?				
Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	13	3,5	3,5	3,5
En desacuerdo	78	21,1	21,1	24,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	74	20,0	20,0	44,6
De acuerdo	132	35,7	35,7	80,3
Totalmente de acuerdo	73	19,7	19,7	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 10: Espacio físico para la realización de labores

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (2): En opinión del 35.7% del personal encuestados manifestaron estar de acuerdo en que el espacio físico que utilizan para el cumplimiento de sus labores es el adecuado. El 19.7% de los encuestados expresaron estar totalmente de acuerdo, mientras que el 24,6 % opinaron no estar de acuerdo y totalmente en desacuerdo de que el espacio físico que utilizan es el adecuado para el cumplimiento de sus labores, el restante 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. En conclusión de acuerdo a los resultados obtenidos se hace necesario mejorar los espacios físicos que utilizan quienes

laboran en las IES públicas de la Provincia de Manabí para el cumplimiento de sus labores.

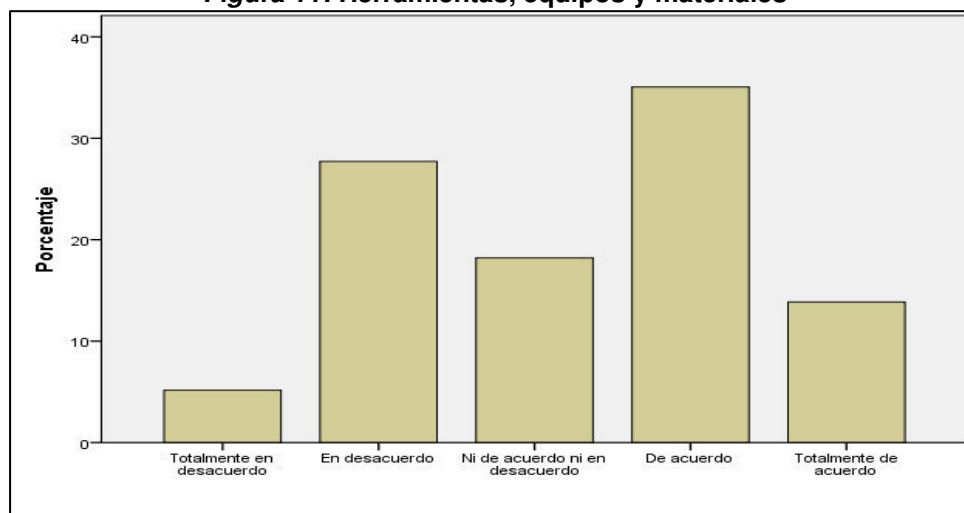
Cuadro 14: Herramientas, equipos y materiales

3- Para el cumplimiento de sus labores, ¿cuenta con todas las herramientas, equipos y materiales necesarios?				
Escala	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	19	5,1	5,1	5,2
En desacuerdo	102	27,6	27,6	32,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67	18,1	18,1	50,8
De acuerdo	129	34,9	34,9	85,7
Totalmente de acuerdo	53	14,3	14,3	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 11: Herramientas, equipos y materiales



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (3): En opinión del 34,9 % de los encuestados manifestaron estar de acuerdo que si cuentan con las herramientas, equipos y materiales necesarios para el cumplimiento de sus labores y un 14,3% respondió estar totalmente de acuerdo, uniendo estos dos valores no se alcanza ni siquiera la opinión favorable del 50% los encuestados, porque existe un 27,6 que está en desacuerdo, un 18,1 % que opinaron que no está de acuerdo ni en desacuerdo y un 5,1% que está totalmente en desacuerdo, esto me permite determinar que las

Universidades deberán implementar mecanismos que les permita proveer con mayor amplitud y prontitud de herramientas, equipos y materiales necesarios.

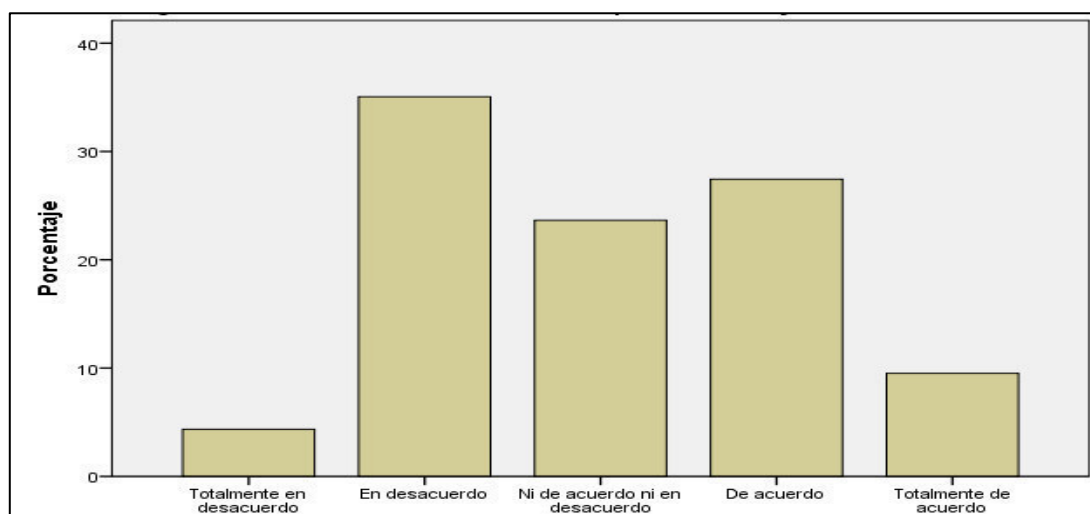
Cuadro 15: Herramientas y equipos reciben mantenimiento

4. Las herramientas y equipos que utiliza para el cumplimiento de sus labores ¿reciben mantenimiento de forma permanente y adecuada?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	16	4,3	4,3	4,3
En desacuerdo	129	34,9	34,9	39,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	87	23,5	23,5	62,7
De acuerdo	101	27,3	27,3	90,0
Válidos Totalmente de acuerdo	37	10,0	10,0	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 12 Herramientas y equipos reciben mantenimiento



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (4): De acuerdo al criterio de los encuestados existe un 34,9% que opinaron estar en desacuerdo que las herramientas y equipos que utilizan para el cumplimiento de sus labores reciben mantenimiento de forma permanente y adecuada, un 23,5 expresaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 4,3% está totalmente en desacuerdo, mientras que solamente

un 27,3% dijeron estar de acuerdo acompañado de un 10 % que manifestaron estar totalmente de acuerdo. Esto me permite recomendar que debiera implementarse al interior de las IES públicas de Manabí, programas de mantenimiento a los equipos y herramientas de forma permanente y oportuna.

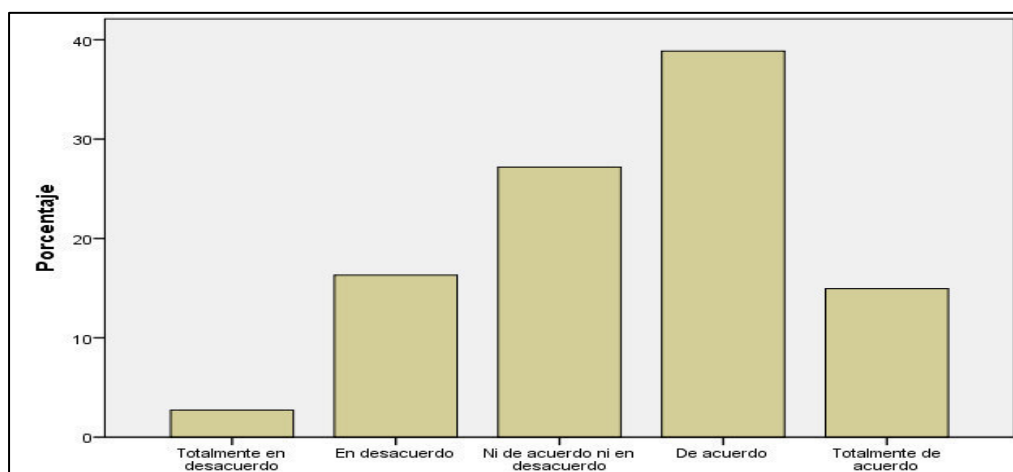
Cuadro 16: Estructura Organizacional

5. La ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL que posee su Universidad ¿es la adecuada?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	2,7	2,7	2,7
En desacuerdo	60	16,2	16,2	18,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	100	27,0	27,0	45,9
De acuerdo	143	38,6	38,6	84,6
Totalmente de acuerdo	57	15,4	15,4	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 13 Estructura Organizacional



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (5): El 38,6% del personal de encuestados manifestaron estar de acuerdo en que la estructura organizacional que poseen las Universidades es la adecuada, el 15,4% opinaron estar totalmente de acuerdo, un 27,0 expresaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 16,2% está en desacuerdo, acompañado de un 2,7% que está totalmente en desacuerdo, esto debería preocupar a los Directivos de las IES para que realicen

una reingeniería al interior de sus Universidades en estos aspectos que son fundamentales para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

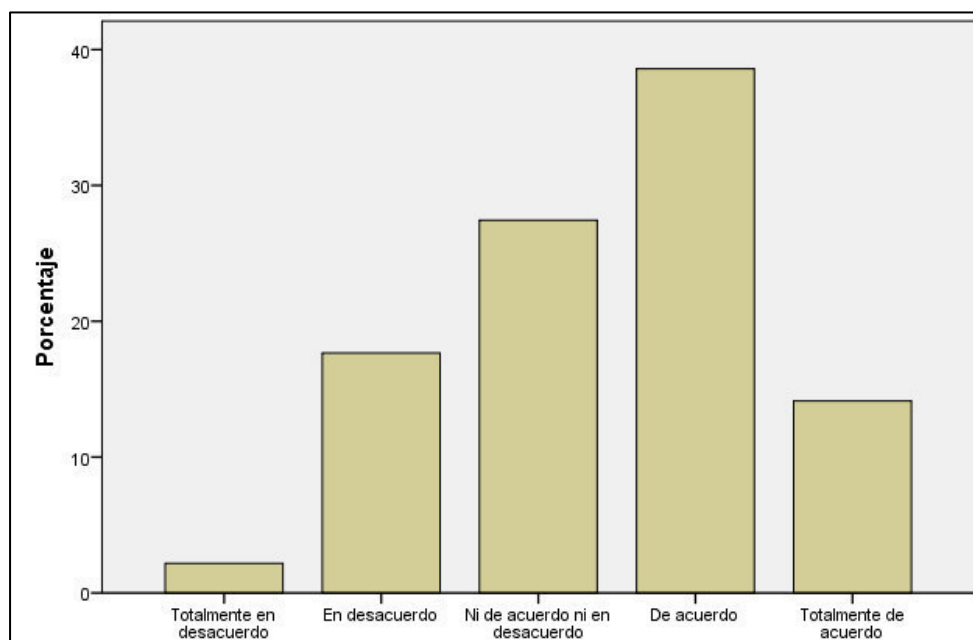
Cuadro 17: Organigrama Estructural

6. El ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL de su Universidad ¿está diseñado de acuerdo a las necesidades institucionales				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	2,2	2,2	2,2
En desacuerdo	65	17,6	17,6	19,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	101	27,3	27,3	47,0
De acuerdo	142	38,4	38,4	85,4
Totalmente de acuerdo	54	14,6	14,6	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 14 Organigrama Estructural



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (6): En lo referente al Organigrama Estructural de las Universidades el 38,4% de los encuestados opinaron que están diseñados de acuerdo a las necesidades institucionales, el 14,6% manifestaron estar totalmente de acuerdo. Existiendo la percepción de que hace falta reorientar los diseños y la aplicabilidad de los Organigramas Estructurales basados en las

necesidades de cada IES, ya que un 27,3% no están de acuerdo ni en desacuerdo, esto acompañado de un 19,8% que opinaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

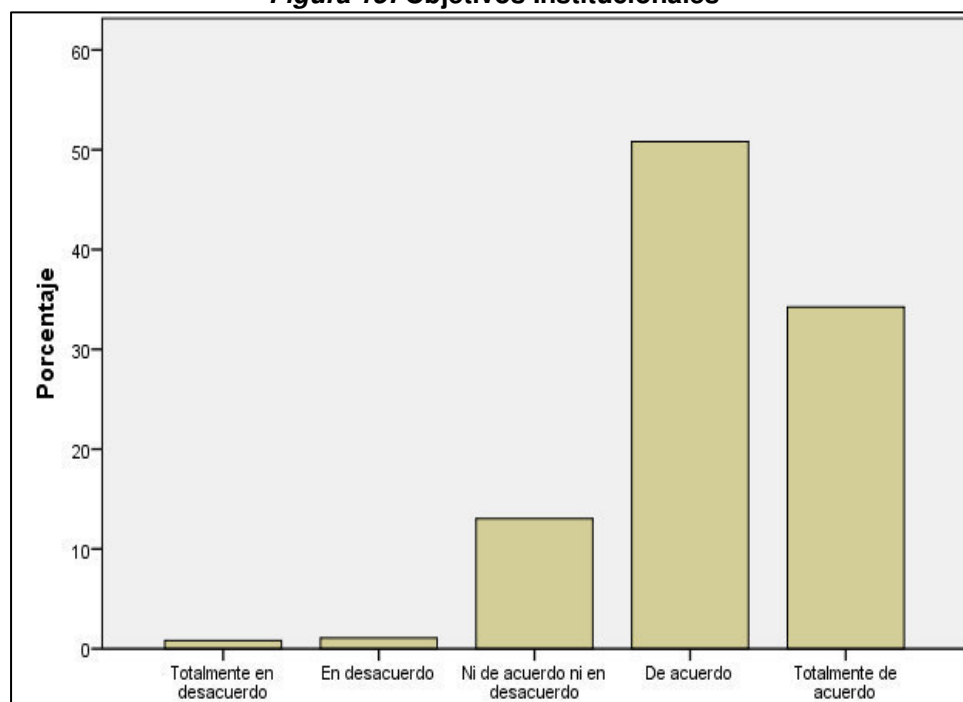
Cuadro 18: Objetivos Institucionales

7 ¿Conoce y entiende los OBJETIVOS INSTITUCIONALES de su Universidad, de su unidad académica y/o departamento?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	,8	,8	,8
En desacuerdo	4	1,1	1,1	1,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	13,0	13,0	14,9
De acuerdo	187	50,5	50,5	65,4
Totalmente de acuerdo	128	34,6	34,6	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 15: Objetivos Institucionales



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (7): Según la opinión de los encuestados existe la percepción de que si conocen y entienden los objetivos institucionales del lugar donde laboran, ya que existe un 50,5% que manifestaron estar de acuerdo, un 34,6% que dijeron estar totalmente de acuerdo, el 13% que no está de acuerdo ni

en desacuerdo y apenas el 1,9% que está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, para llegar a niveles más altos se recomendaría iniciar campañas de promoción y difusión de los objetivos institucionales de cada una de las IES.

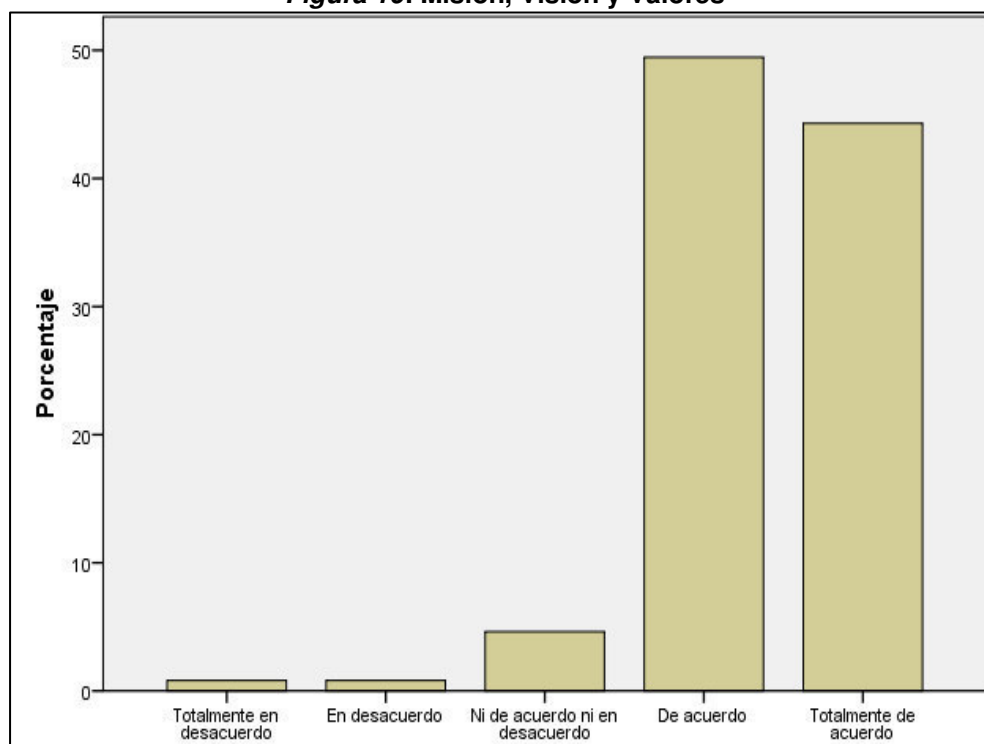
Cuadro 19: Misión, Visión y Valores

8. ¿Conoce y entiende LA MISIÓN, VISIÓN y VALORES de su Universidad?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	,8	,8	,8
En desacuerdo	3	,8	,8	1,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	4,6	4,6	6,2
De acuerdo	182	49,2	49,2	55,4
Totalmente de acuerdo	165	44,6	44,6	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 16: Misión, Visión y Valores



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (8): El 93,8%% de los encuestados están de acuerdo y totalmente de acuerdo que conocen y entienden la misión, visión y valores de su Universidad, mientras que un 4,6% expresaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y apenas el 1,6% manifestaron estar en desacuerdo. Esta

información deja en claro que la mayoría del personal que labora en las IES, conocen y entienden la misión, visión y valores de cada una de sus Universidades.

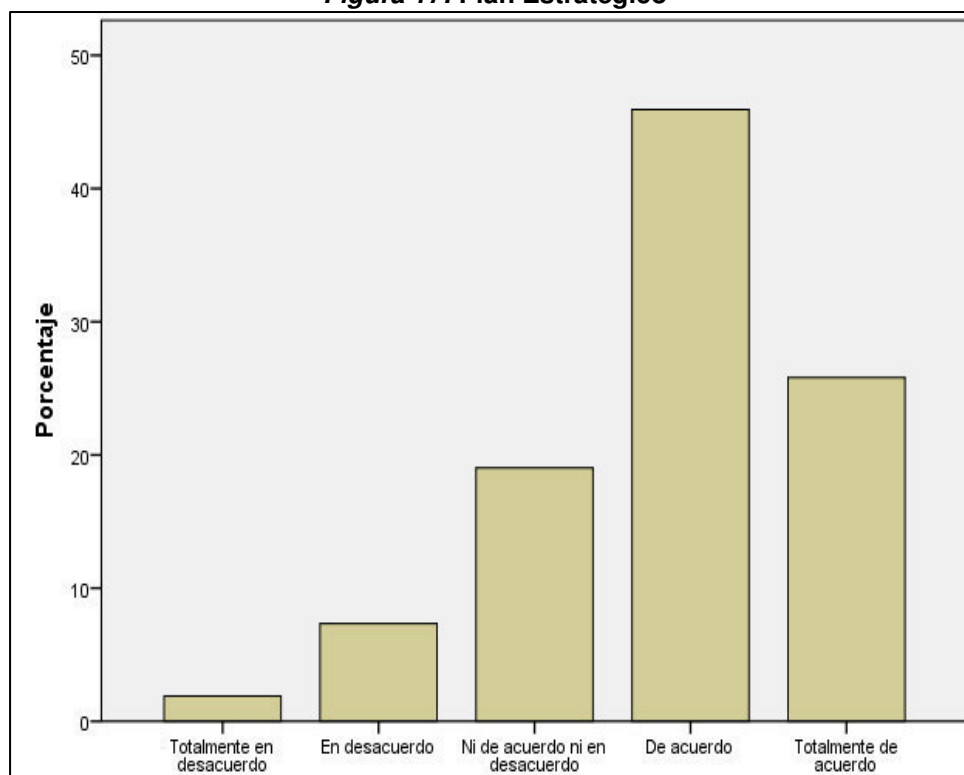
Cuadro 20: Plan Estratégico

9. ¿Tiene conocimiento del PLAN ESTRATÉGICO de su Universidad?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	1,9	1,9	1,9
En desacuerdo	27	7,3	7,3	9,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	70	18,9	18,9	28,1
De acuerdo	169	45,7	45,7	73,8
Totalmente de acuerdo	97	26,2	26,2	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 17: Plan Estratégico



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (9): Existe un porcentaje considerable de las personas encuestadas que tienen conocimiento del plan estratégico de su Universidad, así lo demuestran los resultados obtenidos en donde el 45,7 % manifestaron estar de acuerdo y un 26,2% indica estar totalmente de acuerdo, existiendo un 18,9% que

no están de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 9,2 % dijeron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Estos resultados de alguna manera ayudan al logro de los objetivos institucionales.

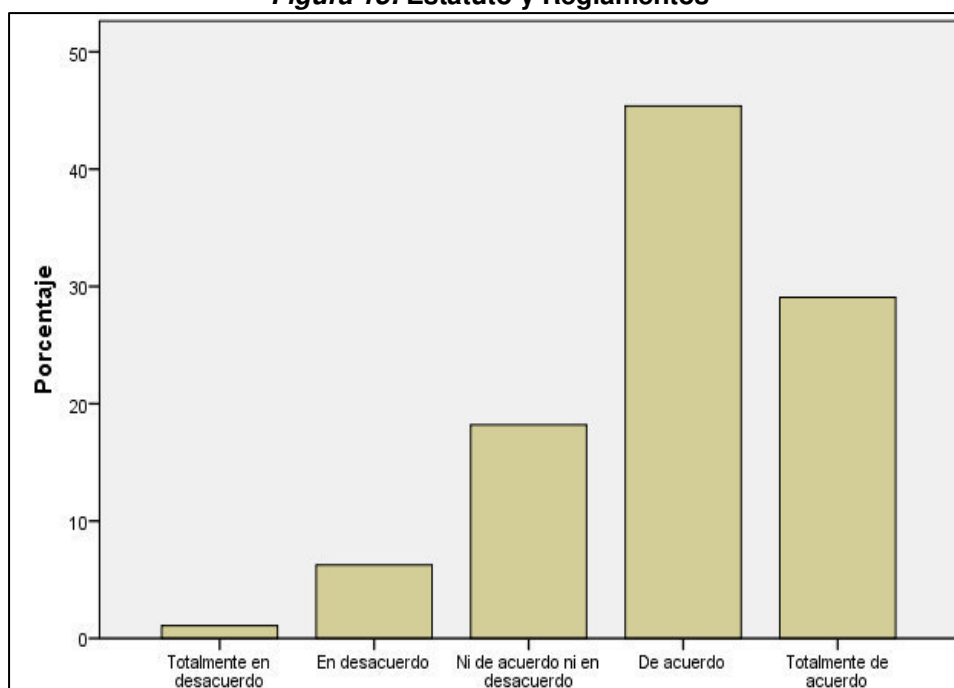
Cuadro 21: Estatuto y Reglamentos

10. ¿Conoce e interpreta adecuadamente el ESTATUTO y REGLAMENTOS que rigen a su Universidad?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	1,1	1,1	1,1
En desacuerdo	23	6,2	6,2	7,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67	18,1	18,1	25,4
De acuerdo	167	45,1	45,1	70,5
Totalmente de acuerdo	109	29,5	29,5	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 18: Estatuto y Reglamentos



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor

Interpretación (10): El 74,6% del personal encuestados manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que el personal que labora en las Universidades conoce e interpreta adecuadamente el Estatuto y Reglamentos que la rigen, un 18,1% expresaron estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que observamos apenas un 7,3% estar totalmente en desacuerdo y en

desacuerdo. Estos resultados me permite determinar que el personal si tiene conocimientos e interpreta adecuadamente las normativas que regulan las actividades de estas instituciones.

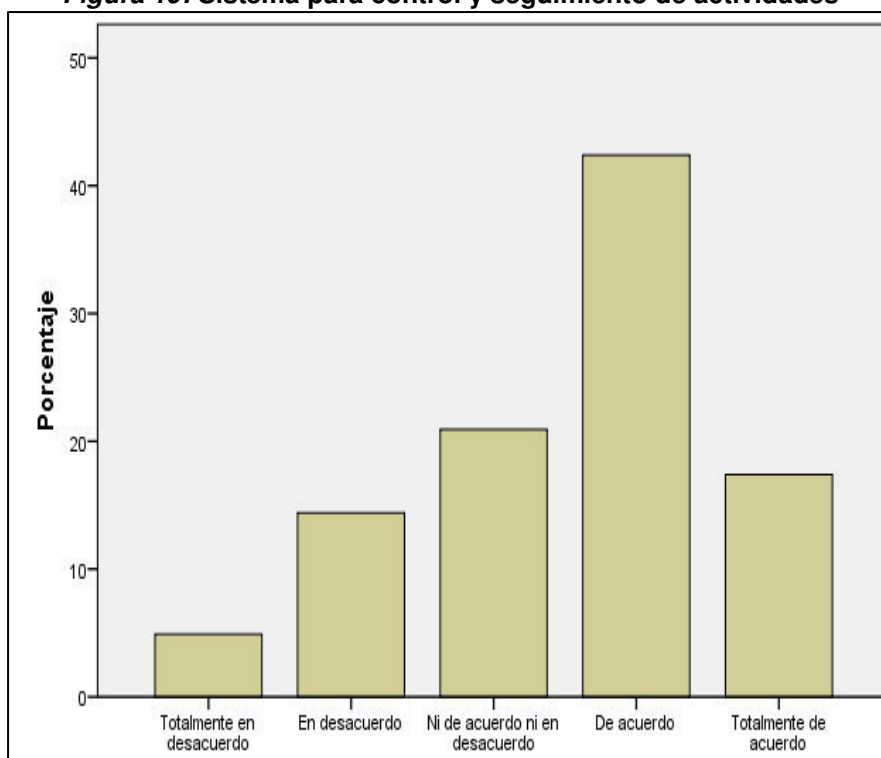
Cuadro 22 Sistema para control y seguimiento de actividades

11. ¿Su Universidad dispone de un sistema para el control y seguimiento de sus actividades?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	18	4,9	4,9	4,9
En desacuerdo	53	14,3	14,3	19,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	77	20,8	20,8	40,0
De acuerdo	157	42,4	42,4	82,4
Totalmente de acuerdo	65	17,6	17,6	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 19: Sistema para control y seguimiento de actividades



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor

Interpretación (11): Los sistemas de control y seguimiento de actividades tienen una valoración media-alta por parte de los encuestados en vista de que el 60,0% manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que existe un sistema para control y seguimiento de sus actividades un 20,8% dijeron no estar

ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 19,2% expresaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En razón de los resultados expuestos se hace necesario reorientar los seguimientos de control y seguimiento a las actividades, implementando sistemas modernos y eficaces.

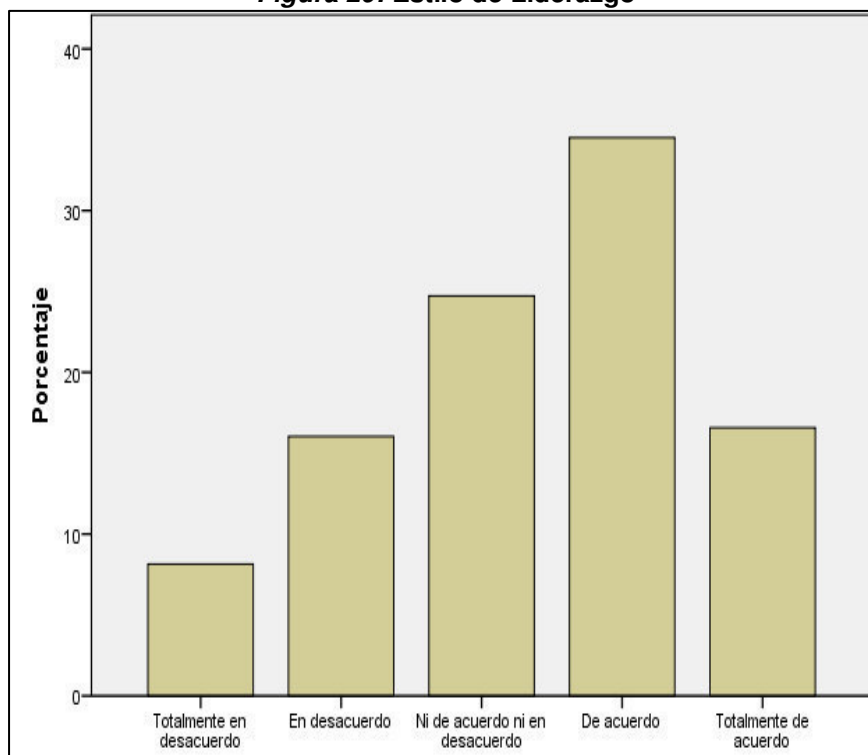
Cuadro 23 Estilo de Liderazgo

12. El estilo de liderazgo de los Directivos de su Universidad, ¿es el adecuado?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	30	8,2	8,2	8,2
En desacuerdo	59	15,9	15,9	24,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	91	24,6	24,6	48,6
De acuerdo	127	34,3	34,3	83,0
Totalmente de acuerdo	63	17,0	17,0	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 20: Estilo de Liderazgo



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (12): En lo referente al estilo de Liderazgo de los Directivos de las Universidades en opinión de los encuestados el 51,3% manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, que su estilo es el adecuado, un 24,6%

expresaron ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 24,1% opinaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Estos resultados demuestran que el porcentaje en cuanto a este criterio es muy bajo, por lo que se requiere se implementen programas sobre Liderazgo dirigidos a capacitar a sus Directivos.

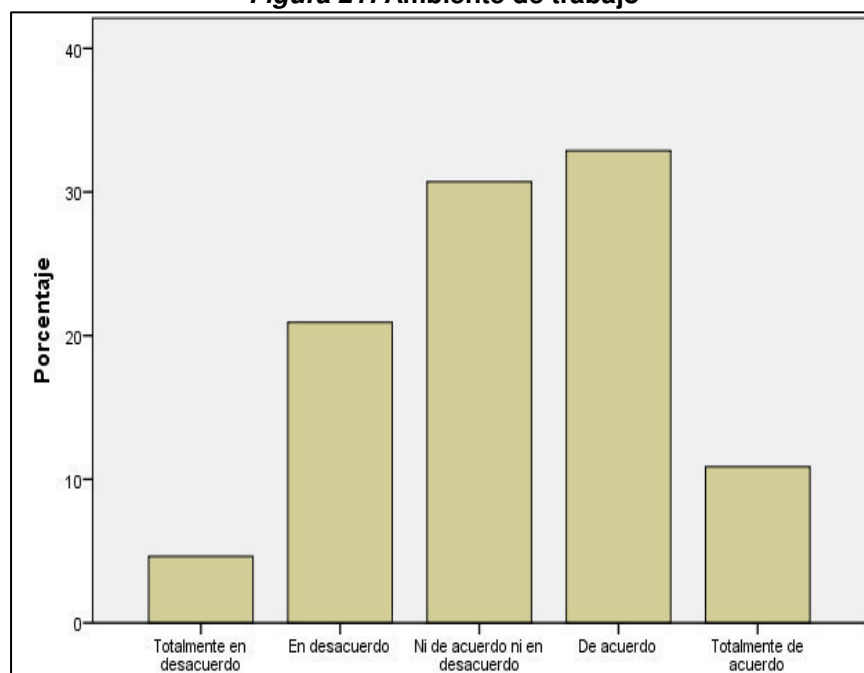
Cuadro 24: Ambiente de trabajo

13. ¿Cree usted que en su Universidad existe un buen ambiente de trabajo, en donde el compañerismo es lo primordial?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	17	4,6	4,6	4,6
En desacuerdo	77	20,8	20,8	25,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	113	30,5	30,5	55,9
De acuerdo	121	32,7	32,7	88,6
Totalmente de acuerdo	42	11,4	11,4	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 21: Ambiente de trabajo



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (13): El 32,7% del personal encuestado manifestaron estar de acuerdo que en su Universidad existe un buen ambiente de trabajo, en donde el compañerismo es lo primordial, el 11.4% de los encuestados están totalmente

de acuerdo, un 30,5% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 25,4% del personal encuestado expresaron su total rechazo sobre la afirmación de que existe un buen ambiente de trabajo. Estos resultados son preocupantes y me permiten recomendar la necesidad de implementar mecanismos que vuelva más agradable los ambientes de trabajo.

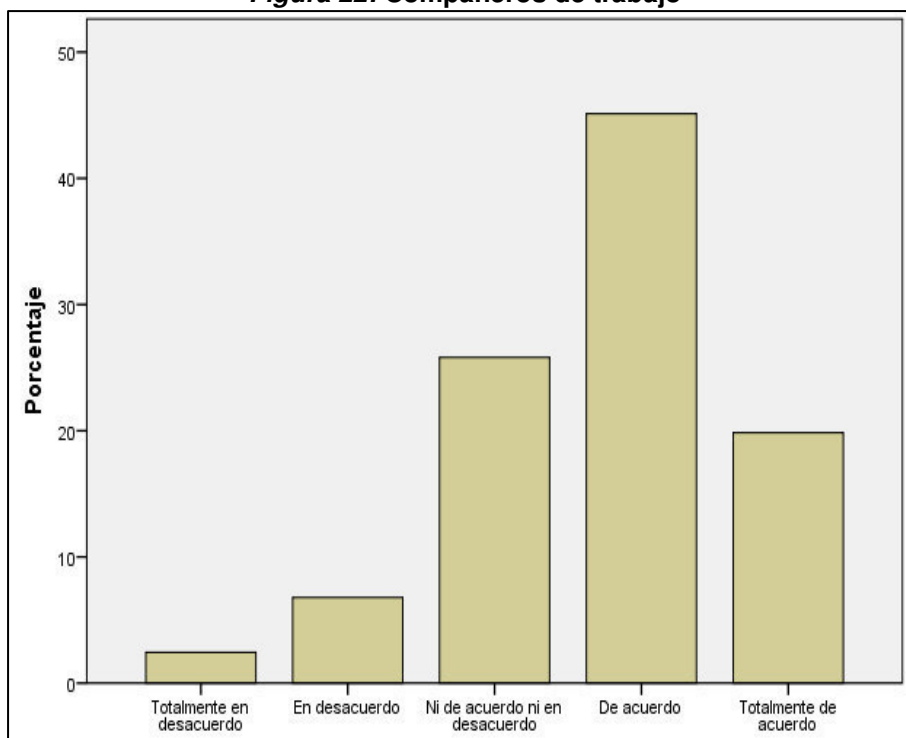
Cuadro 25: Compañeros de trabajo

14. ¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	2,4	2,4	2,4
En desacuerdo	25	6,8	6,8	9,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	95	25,7	25,7	34,9
De acuerdo	166	44,9	44,9	79,7
Totalmente de acuerdo	75	20,3	20,3	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 22: Compañeros de trabajo



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (14): El 65,2% del personal encuestado manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, en que pueden contar con sus compañeros

de trabajos cuando lo necesitan, el 25,7% no están de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 9,2% opinaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Existiendo un ambiente favorable en las IES, en cuanto a compañerismo.

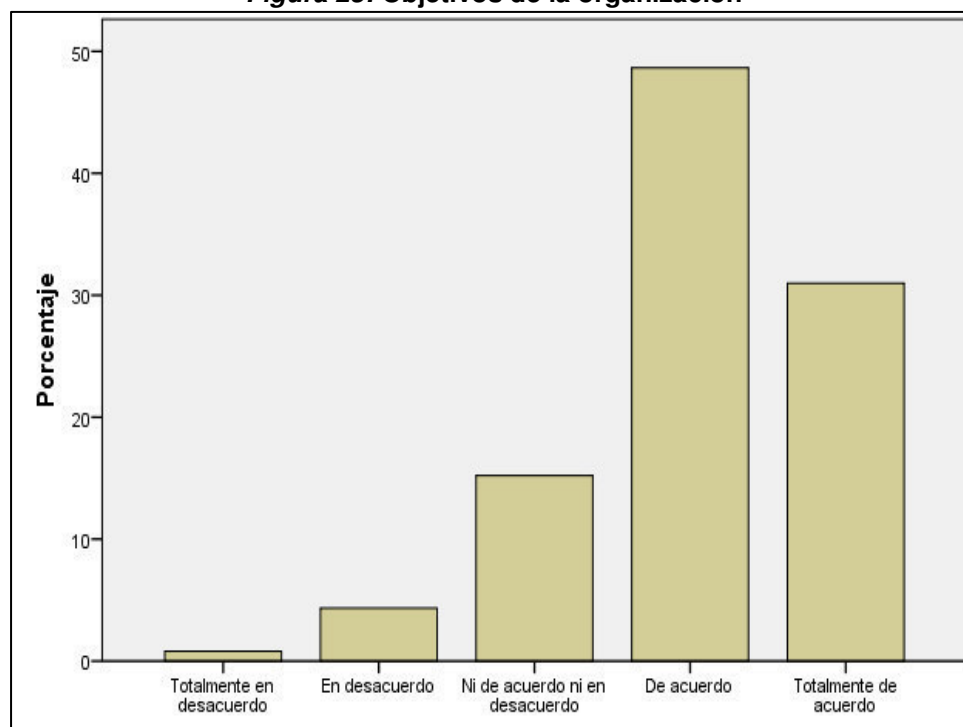
Cuadro 26: Objetivos de la organización

15. ¿Siente que el trabajo que desarrolla se relaciona con los objetivos de la organización?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	,8	,8	,8
En desacuerdo	16	4,3	4,3	5,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	15,1	15,1	20,3
De acuerdo	179	48,4	48,4	68,6
Totalmente de acuerdo	116	31,4	31,4	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 23: Objetivos de la organización



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (15): Un representativo 79,8% siente que el trabajo que desarrolla se relaciona con los objetivos de la organización, considerando que con su trabajo están aportando a los objetivos institucionales, un 15,1 % no están

de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que apenas un 5,1% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

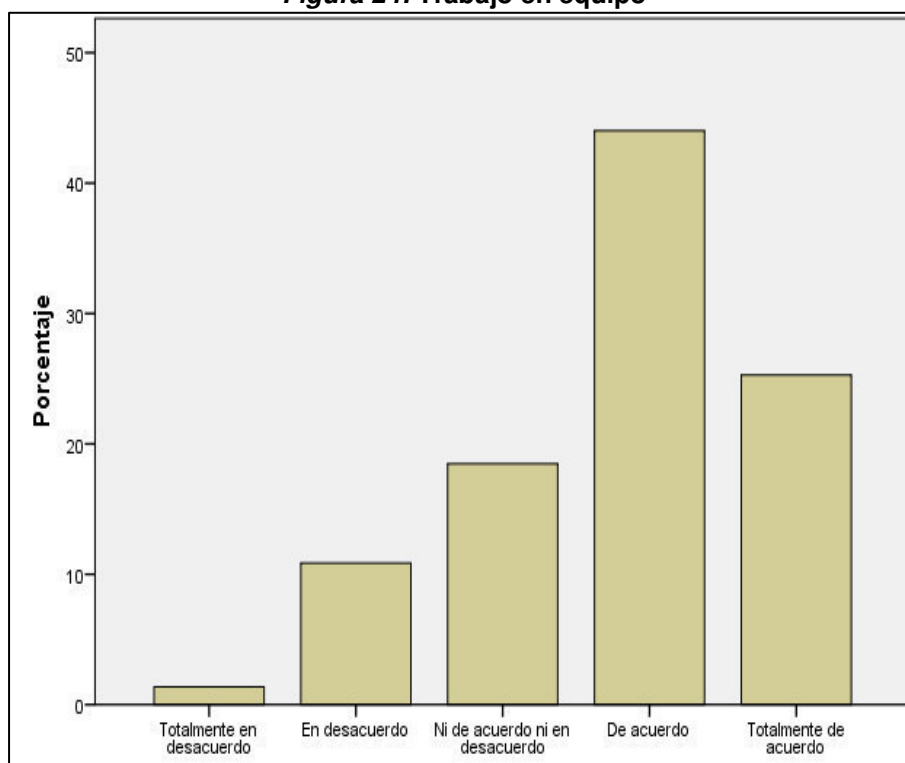
Cuadro 27: Trabajo en equipo

16. ¿En su lugar de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	1,4	1,4	1,4
En desacuerdo	40	10,8	10,8	12,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	68	18,4	18,4	30,5
De acuerdo	162	43,8	43,8	74,3
Totalmente de acuerdo	95	25,7	25,7	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 24: Trabajo en equipo



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (16): El 69,5% del personal encuestado manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que en su lugar de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo, el 18,4% opinaron no estar de acuerdo ni en

desacuerdo, mientras que un 12,2% opinaron negativamente en cuanto al fomento y desarrollo del trabajo en equipo dentro de su lugar de trabajo.

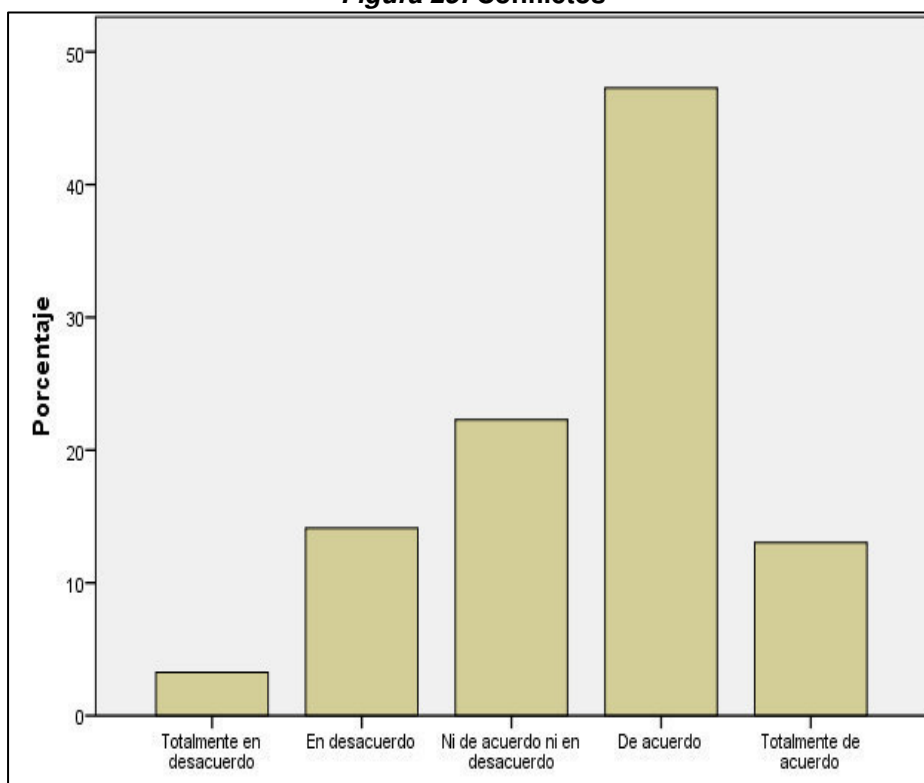
Cuadro 28: Conflictos

17. ¿Los conflictos que se dan al interior de la organización se superan fácilmente?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	3,2	3,2	3,2
En desacuerdo	52	14,1	14,1	17,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	82	22,2	22,2	39,5
De acuerdo	175	47,3	47,3	86,8
Totalmente de acuerdo	49	13,2	13,2	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 25: Conflictos



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (17): En cuanto a los conflictos surgidos al interior de la Universidad, el 60,5% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que si se superan fácilmente, un 22,2% opinaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 17,3% lo califica como

negativo, dado que la percepción del manejo de este tipo de circunstancias es que se debe procurar evitar en lo posible que las tensiones se agudicen frente a las diferencias o posturas entre las personas.

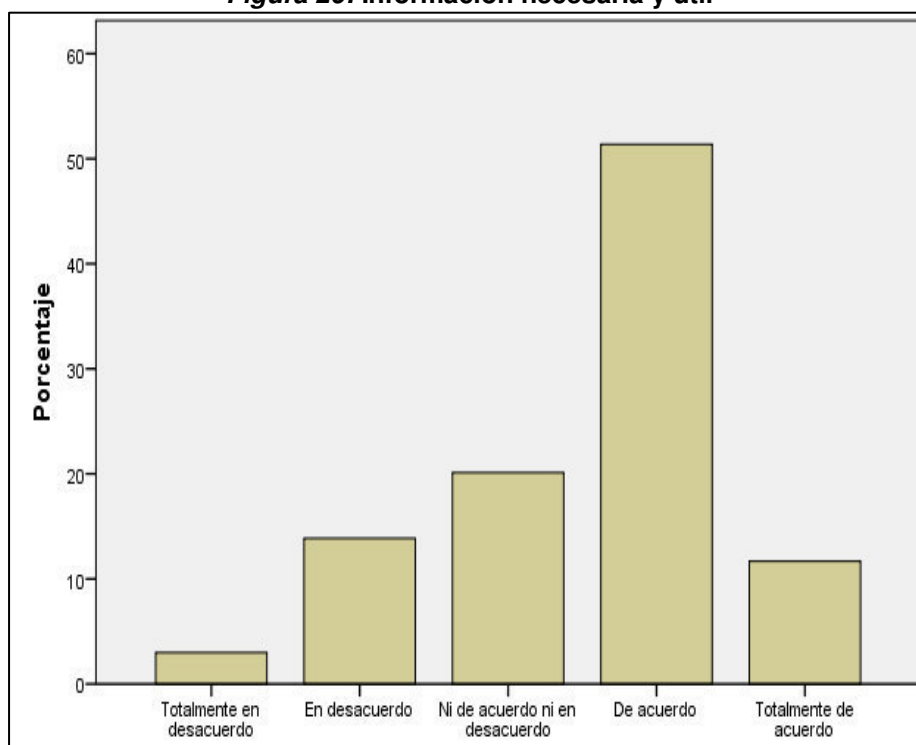
Cuadro 29: Información necesaria y útil

18. ¿Considera usted que reciben la información necesaria y útil, para desarrollar efectivamente su trabajo?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	11	3,0	3,0	3,0
En desacuerdo	51	13,8	13,8	16,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	74	20,0	20,0	36,8
De acuerdo	190	51,4	51,4	88,1
Totalmente de acuerdo	44	11,9	11,9	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 26: Información necesaria y útil



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (18): El 63,3% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo que si reciben la información necesaria y útil para desarrollar efectivamente su trabajo. Un 20,0% opinaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 16,8% se expresaron negativamente,

pues se considera que la información debe fluir de manera eficiente y oportuna permitiendo dar a conocer a tiempo hechos relevantes del quehacer institucional y que se relacionan con las actividades que se realizan diariamente.

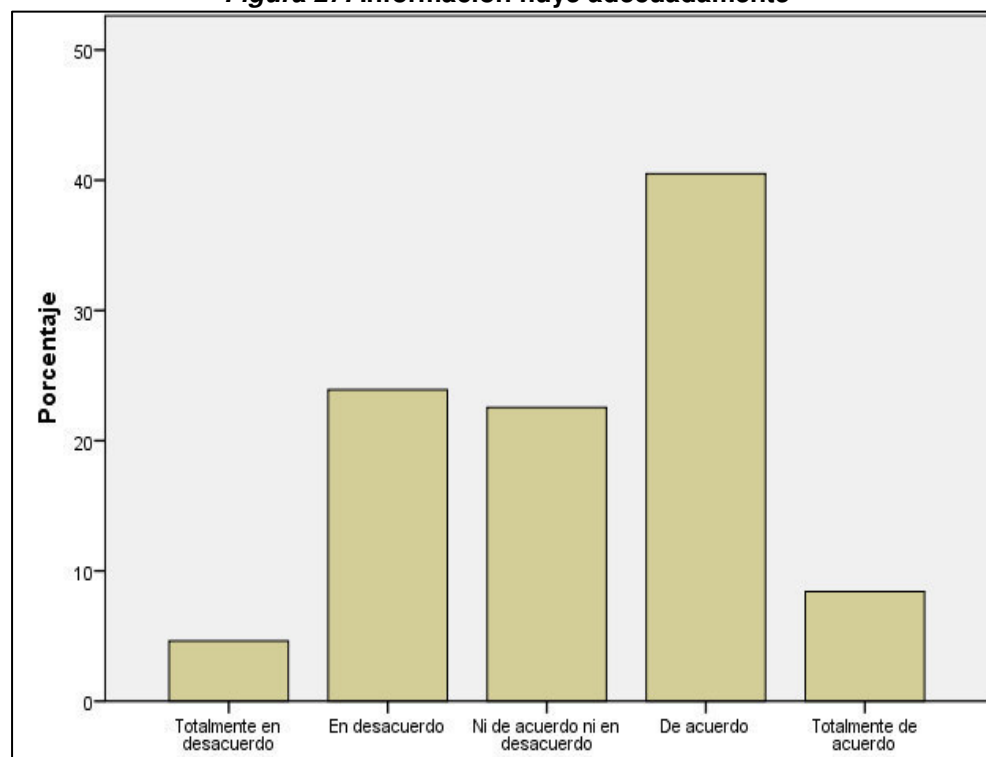
Cuadro 30: Información fluye adecuadamente

19. En la institución la información fluye adecuadamente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	17	4,6	4,6	4,6
En desacuerdo	88	23,8	23,8	28,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	83	22,4	22,4	50,8
De acuerdo	150	40,5	40,5	91,4
Totalmente de acuerdo	32	8,6	8,6	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 27: Información fluye adecuadamente



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (19): De acuerdo al criterio del personal encuestado, al interior de las Universidades existen deficiencias en cuanto a cómo fluye la información ya que solo el 49,1% de ellos opinaron favorablemente, un 22,4% dijeron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 29,4% opinaron

negativamente de como fluye la información. Se hace necesario reorientar las políticas internas y externas de comunicación al interior de las IES.

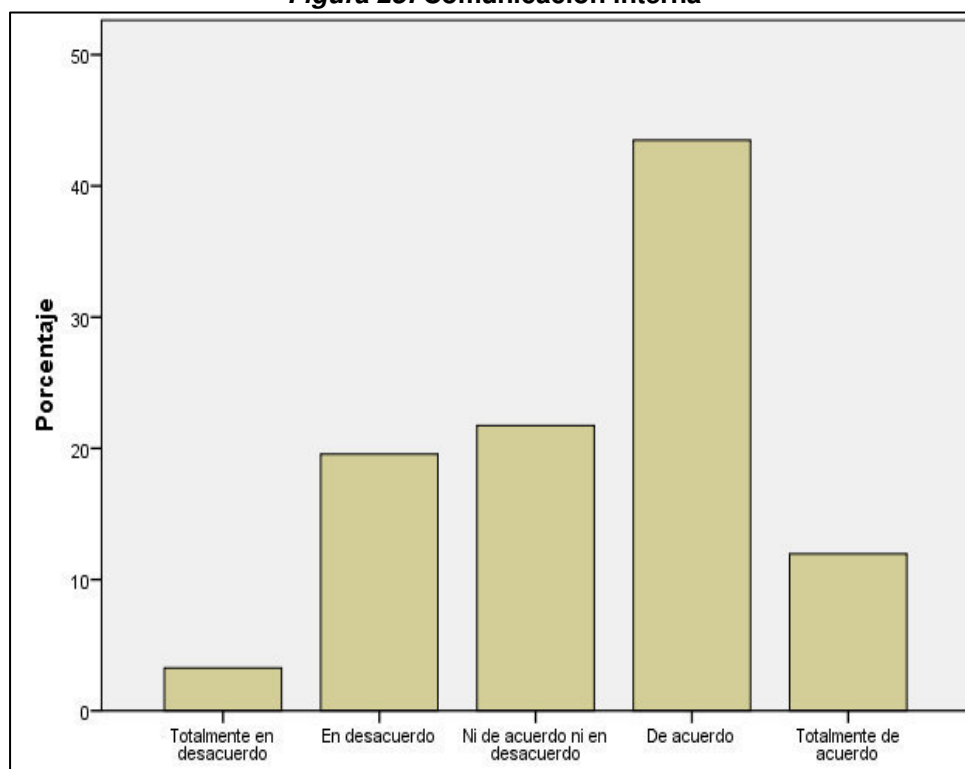
Cuadro 31: Comunicación interna

20. En la Institución se fomenta y promueve la comunicación interna				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	3,2	3,2	3,2
En desacuerdo	72	19,5	19,5	22,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	80	21,6	21,6	44,3
De acuerdo	161	43,5	43,5	87,8
Totalmente de acuerdo	45	12,2	12,2	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 28: Comunicación interna



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (20): De acuerdo a los datos obtenidos por parte de los encuestados, se tiene la percepción de que existe deficiencia en cuanto a promover y difundir la comunicación interna, ya que apenas el 55,7% opinaron favorablemente, un 21,6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un

22,7% se manifestaron negativamente sobre este aspecto que es fundamental en la vida de las organizaciones, para la consecución de sus objetivos.

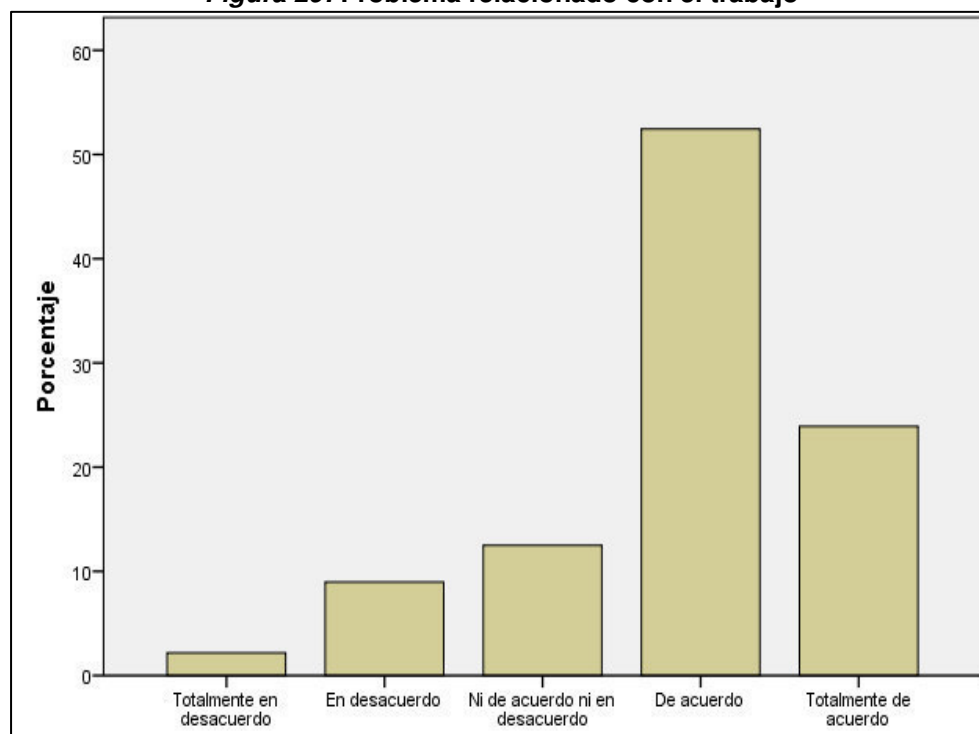
Cuadro 32: Problema relacionado con el trabajo

21. ¿Conoce a dónde acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	2,2	2,2	2,2
En desacuerdo	33	8,9	8,9	11,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	12,4	12,4	23,5
De acuerdo	193	52,2	52,2	75,7
Totalmente de acuerdo	90	24,3	24,3	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 29: Problema relacionado con el trabajo



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor

Interpretación (21): Sobre este aspecto existe la percepción del personal encuestado de que si conocen donde acudir cuando tienen problemas relacionados con el trabajo, ya que el 76,5% se manifestaron favorablemente, el

12,4% expresaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que apenas el 11,1% opinaron negativamente.

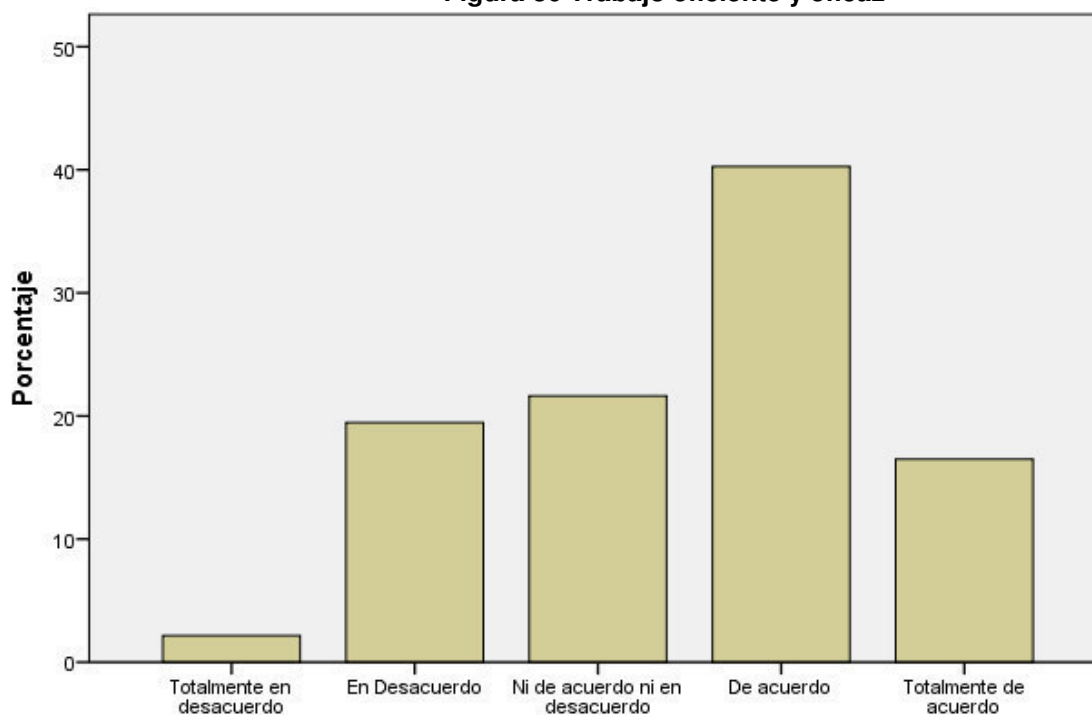
Cuadro 33: Trabajo eficiente y eficaz

22. Las normas y procedimientos de trabajo actuales en la Universidad, facilita un trabajo eficiente y eficaz.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	2,2	2,2	2,2
En Desacuerdo	72	19,5	19,5	21,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	80	21,6	21,6	43,2
De acuerdo	149	40,3	40,3	83,5
Totalmente de acuerdo	61	16,5	16,5	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor

Figura 30 Trabajo eficiente y eficaz



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor

Interpretación (22): Al parecer las normas y procedimientos aplicados en las IES, no cubren las expectativas de los encuestados ya que solo un 40,3% está de acuerdo de que facilitan un trabajo eficiente y eficaz, el 16.5% está

totalmente de acuerdo, mientras que el 21,6% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 21,7 opinaron negativamente.

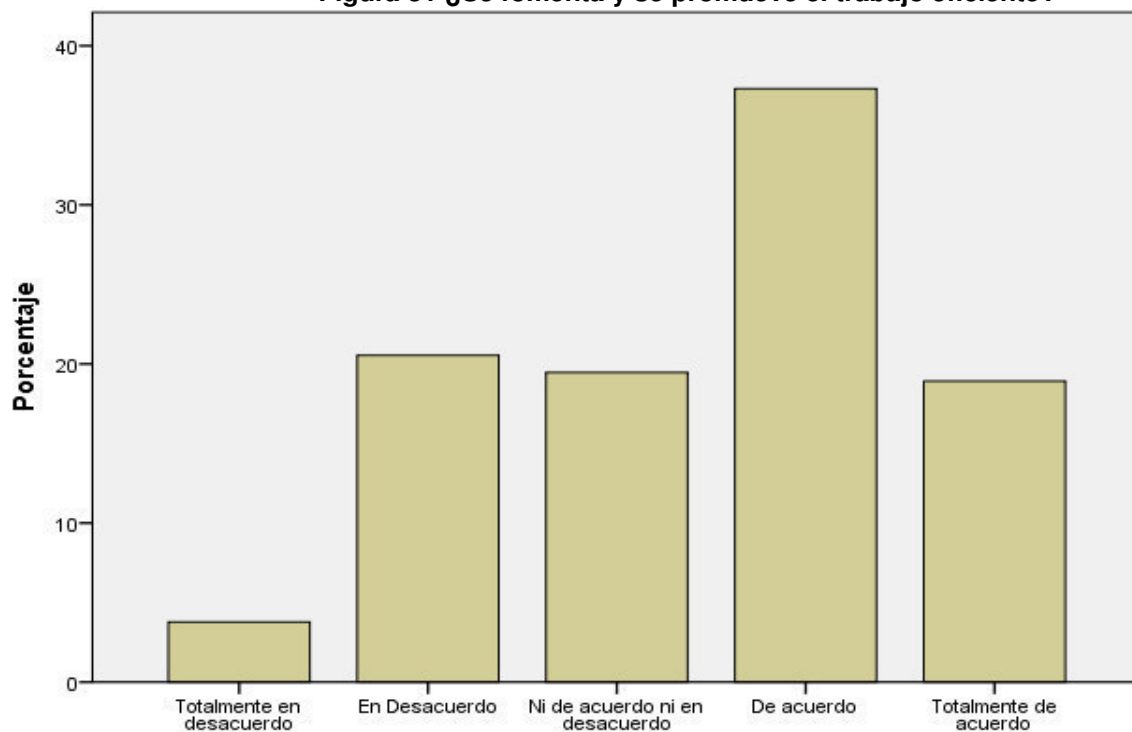
Cuadro 34. ¿Se fomenta y se promueve el trabajo eficiente?

23. En su Universidad ¿se fomenta y se promueve el trabajo eficiente?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	14	3,8	3,8	3,8
En Desacuerdo	76	20,5	20,5	24,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	72	19,5	19,5	43,8
De acuerdo	138	37,3	37,3	81,1
Totalmente de acuerdo	70	18,9	18,9	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor

Figura 31 ¿Se fomenta y se promueve el trabajo eficiente?



Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor

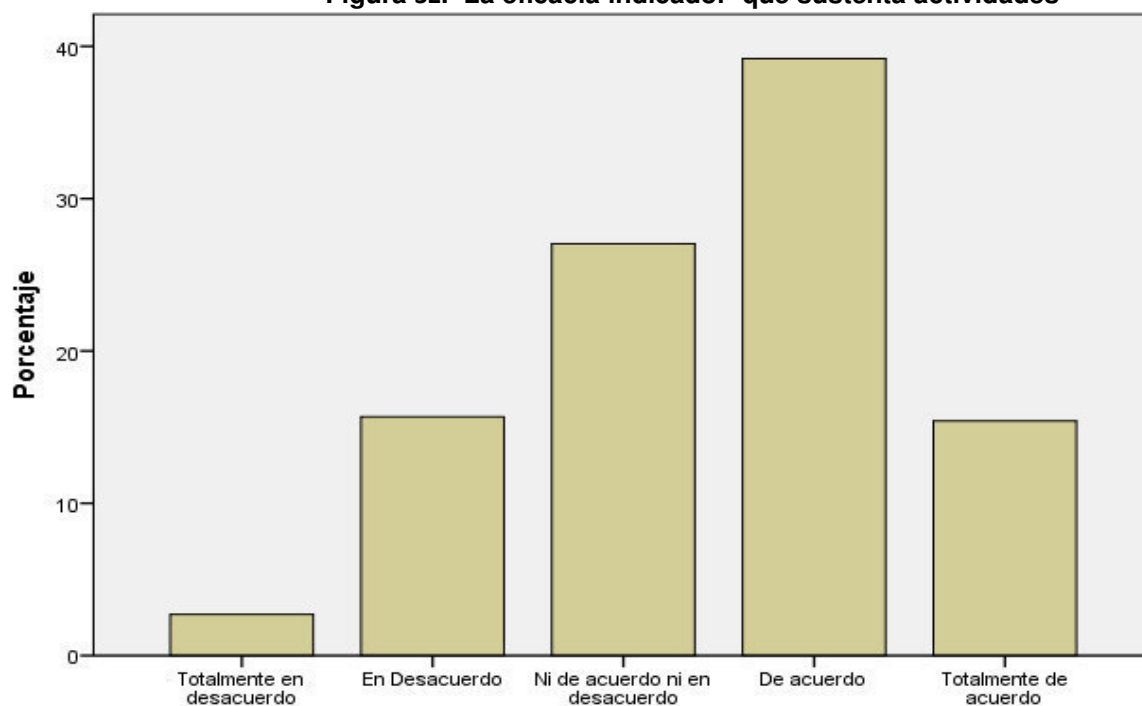
Interpretación (23): De acuerdo a los datos obtenidos, un 37,3% opinaron que en su Universidad se fomenta y promueve el trabajo eficiente, un 18,9% estuvo totalmente de acuerdo, el 19,5% no estuvo de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 24,3% se manifestaron de manera negativa.

Cuadro 35. La eficacia indicador que sustenta actividades

24. La eficacia ¿es un indicador que sustenta las actividades de su Universidad?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	2,7	2,7	2,7
En Desacuerdo	58	15,7	15,7	18,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	100	27,0	27,0	45,4
De acuerdo	145	39,2	39,2	84,6
Totalmente de acuerdo	57	15,4	15,4	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor

Figura 32. La eficacia indicador que sustenta actividades

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor

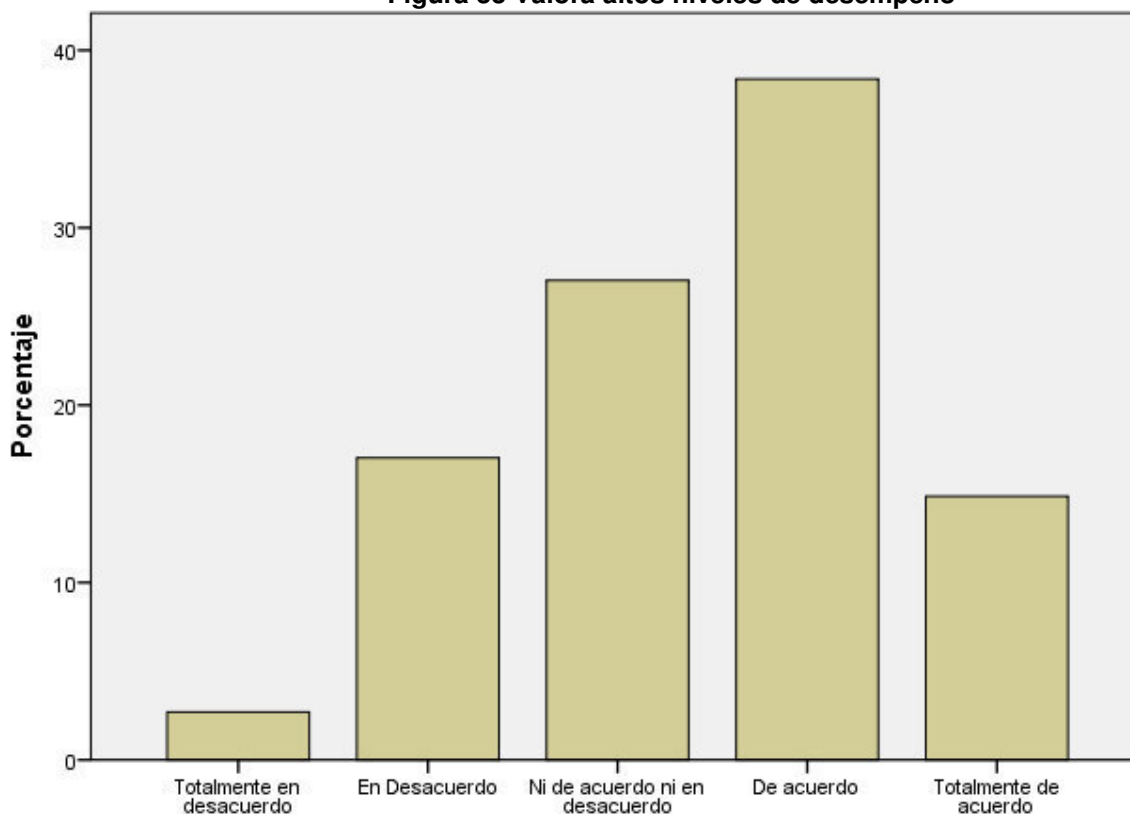
Interpretación (24): El 39,2% del personal de encuestados manifestaron estar de acuerdo en que la eficacia es un indicador que sustenta las actividades de su Universidad, el 15,4% expresaron estar totalmente de acuerdo, un 27,0 opinaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 16,2% estuvo en desacuerdo, acompañado de un 18,4 % que opinaron negativamente,

Cuadro 36 Valora altos niveles de desempeño

25. En su Universidad ¿Se valora los altos niveles de desempeño?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	2,7	2,7	2,7
En Desacuerdo	63	17,0	17,0	19,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	100	27,0	27,0	46,8
De acuerdo	142	38,4	38,4	85,1
Totalmente de acuerdo	55	14,9	14,9	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor

Figura 33 Valora altos niveles de desempeño

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor

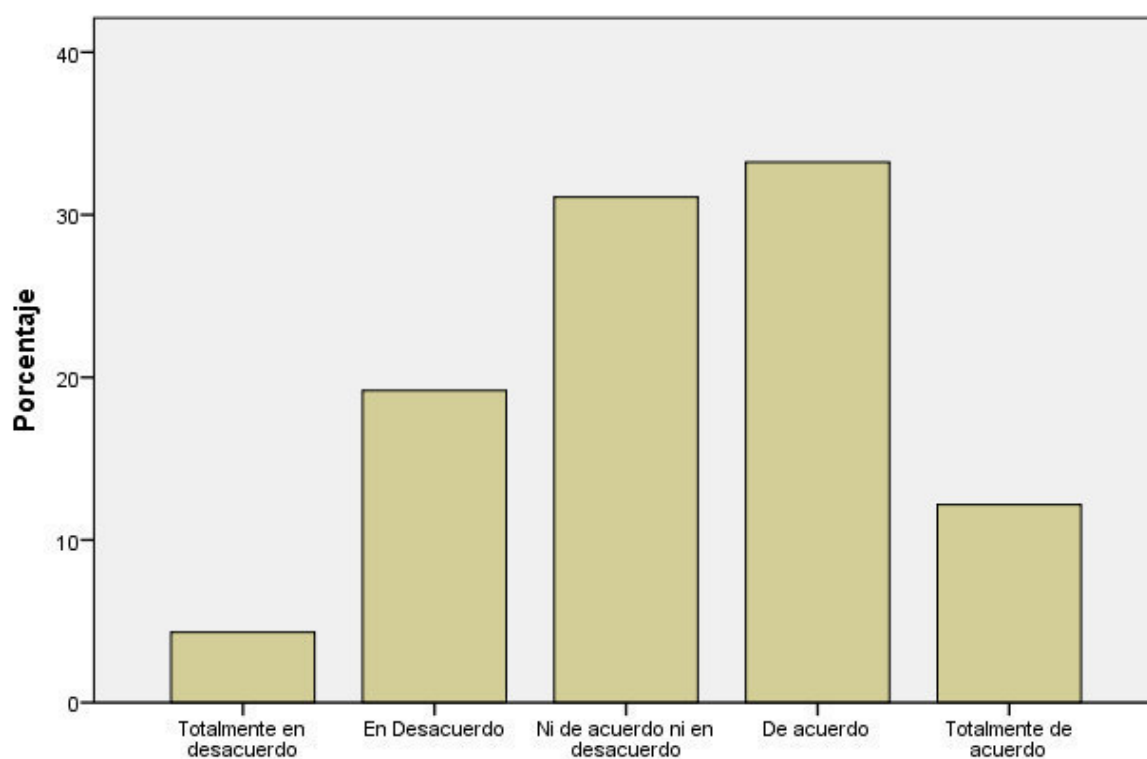
Interpretación (25): Según la opinión de los encuestados un 38,4% manifestaron estar de acuerdo, en que si se valora los altos niveles de desempeño, el 14,9% dijeron estar totalmente de acuerdo, un porcentaje bastante considerable el 27% manifestó que no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 19,7 % que estuvo en desacuerdo y totalmente en desacuerdo,

Cuadro 37. Ausentismo perjudica cumplimiento

26. ¿Cree usted que el ausentismo del personal perjudica el cumplimiento de los objetivos institucionales?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	16	4,3	4,3	4,3
En Desacuerdo	71	19,2	19,2	23,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	115	31,1	31,1	54,6
De acuerdo	123	33,2	33,2	87,8
Totalmente de acuerdo	45	12,2	12,2	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor

Figura 34 Ausentismo perjudica cumplimiento

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor

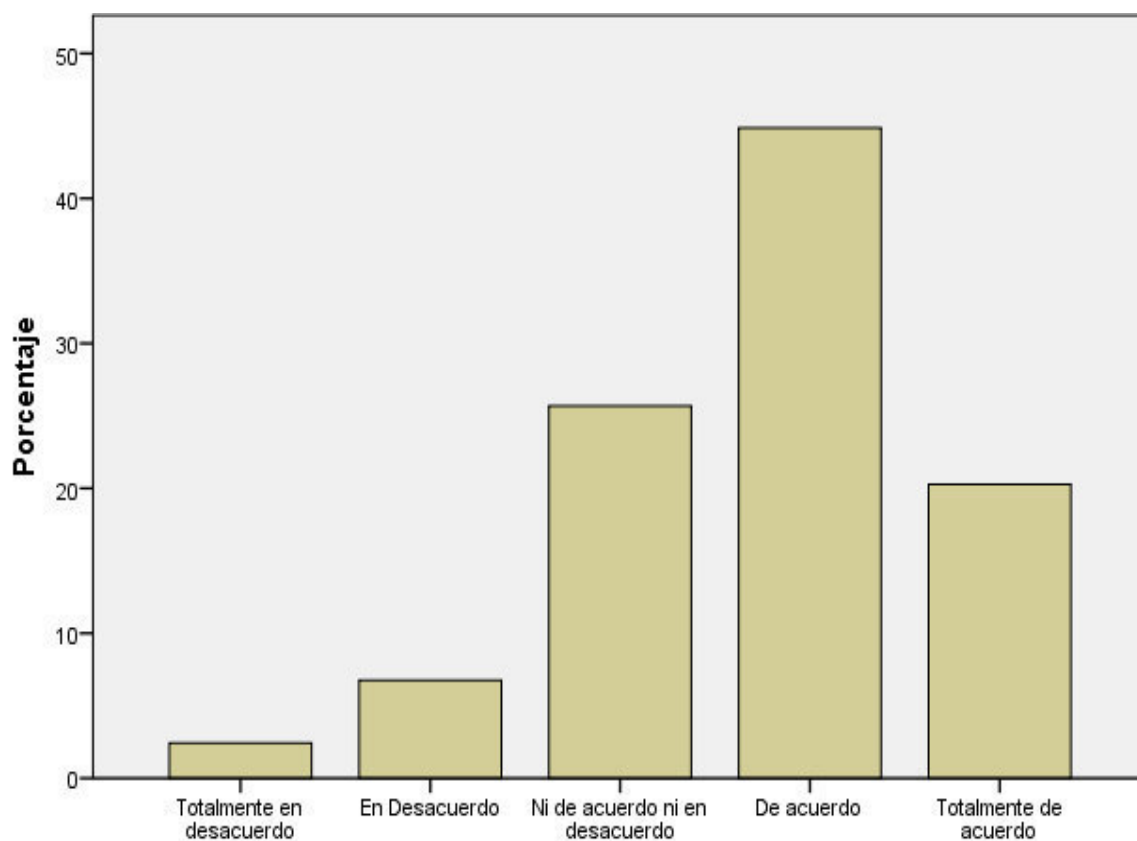
Interpretación (26): Existió un pronunciamiento bastante considerable de los encuestados en el sentido de que el ausentismo del personal perjudica el cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que el 45,4% opino favorablemente, un 31,1% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 23,5% dijeron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Cuadro 38. Rotación de puesto perjudica

27. ¿Cree usted que la rotación de puesto perjudica las funciones o tarea que realiza?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	2,4	2,4	2,4
En Desacuerdo	25	6,8	6,8	9,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	95	25,7	25,7	34,9
De acuerdo	166	44,9	44,9	79,7
Totalmente de acuerdo	75	20,3	20,3	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor

Figura 35 Rotación de puesto perjudica

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor

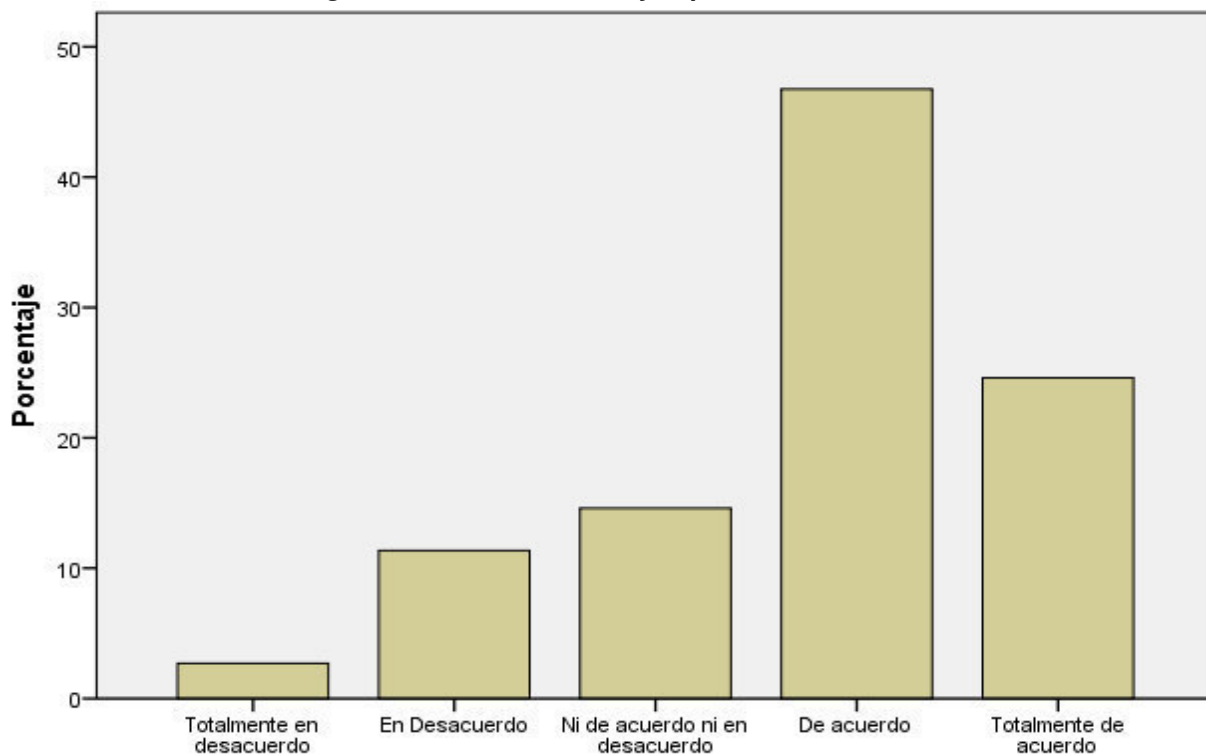
Interpretación (27): A criterio de los encuestados existe un porcentaje bastante alto que consideran que la rotación de puesto perjudica la función o tarea que realizan, ya que el 65,2% opino favorablemente, un 25,7% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 9,2% dijeron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Cuadro 39: Conocimientos y experiencias

28. ¿Generalmente soy alentado a compartir mis conocimientos y experiencias con los demás?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	2,7	2,7	2,7
En desacuerdo	42	11,4	11,4	14,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	14,6	14,6	28,6
De acuerdo	173	46,8	46,8	75,4
Totalmente de acuerdo	91	24,6	24,6	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 36: Conocimientos y experiencias

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

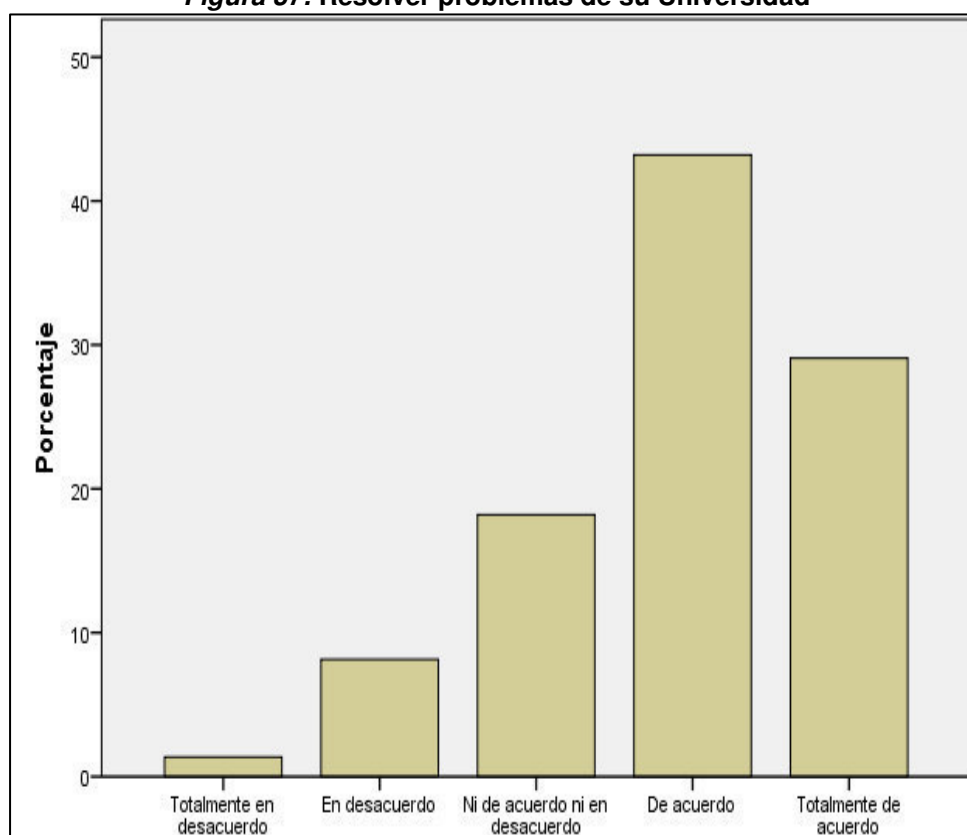
Interpretación (28): El 71,4% de la población objeto de estudio catalogo como muy favorable el ser alentados a compartir conocimientos y experiencias con los demás, el 14,6% manifestaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que apenas un 14,1% opinaron desfavorablemente. Estos resultados evidencian que el talento humano de las Universidades califica de manera positiva el compartir conocimientos y experiencias con los demás.

Cuadro 40: Resolver problemas de su Universidad

29. En su equipo, ¿trabajan juntos para resolver los problemas de su Universidad?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	1,4	1,4	1,4
En desacuerdo	30	8,1	8,1	9,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	67	18,1	18,1	27,6
De acuerdo	159	43,0	43,0	70,5
Totalmente de acuerdo	109	29,5	29,5	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 37: Resolver problemas de su Universidad

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

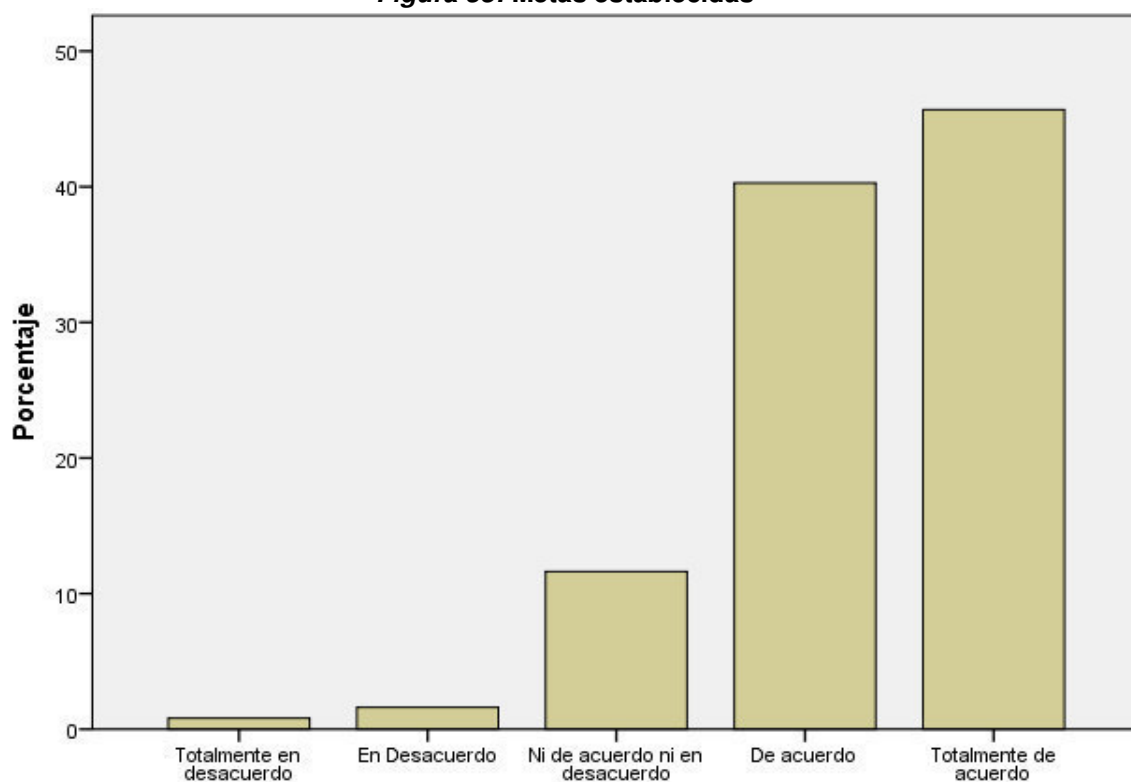
Interpretación (29): De los datos obtenidos por el personal encuestado se deduce que existe una tendencia alta en cuanto a trabajar en equipos para resolver los problemas de su Universidad, así se obtiene un 72,5% que opinó favorablemente, el 18,1% manifestaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que apenas el 9,5% se manifestó desfavorablemente.

Cuadro 41: Metas establecidas

30. ¿Se siento comprometido para alcanzar las metas establecidas?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	,8	,8	,8
En desacuerdo	6	1,6	1,6	2,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	43	11,6	11,6	14,1
De acuerdo	149	40,3	40,3	54,3
Totalmente de acuerdo	169	45,7	45,7	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 38: Metas establecidas

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

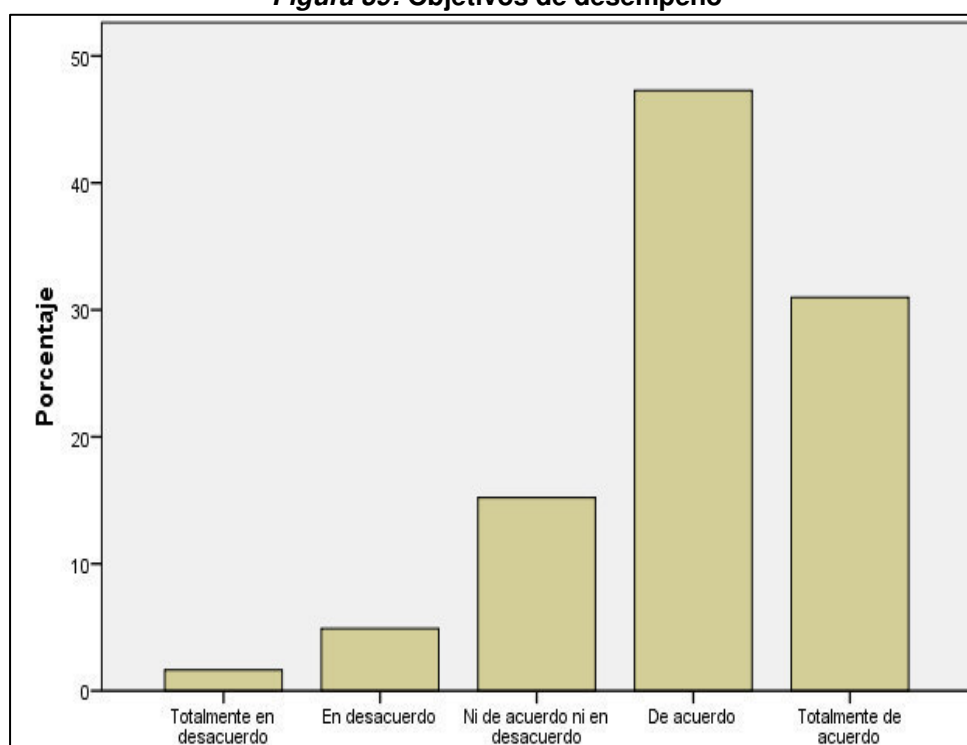
Interpretación (30): El 86,0% del personal encuestado manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que se sienten comprometido para alcanzar las metas establecidas, el 11,6% opinaron que no están de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que apenas el 2,4% se expresaron desfavorablemente. Estos resultados demuestran que el personal que labora en las IES, se siente comprometidos con sus Universidades para alcanzar las metas establecidas.

Cuadro 42: Objetivos de desempeño

31. ¿Conoce los objetivos de desempeño de su grupo, departamento o unidad académica?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	1,6	1,6	1,6
En desacuerdo	18	4,9	4,9	6,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	56	15,1	15,1	21,6
De acuerdo	174	47,0	47,0	68,6
Totalmente de acuerdo	116	31,4	31,4	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 39: Objetivos de desempeño

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

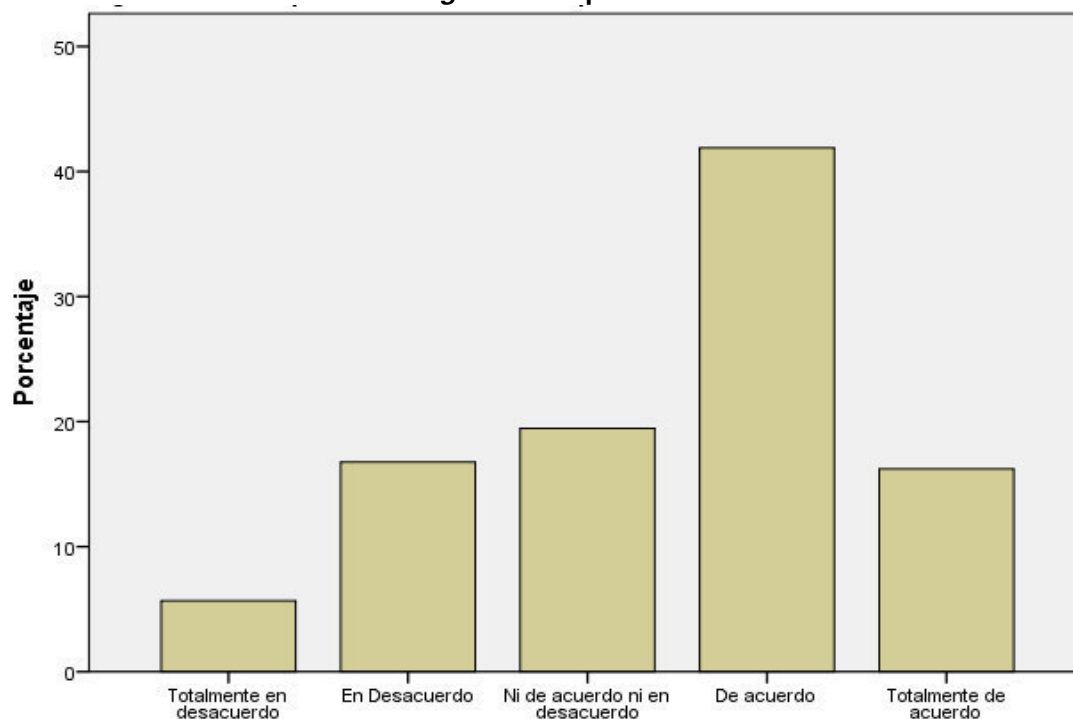
Interpretación (31): El 78,4% del personal encuestado manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que conocen los objetivos de desempeño de su grupo, departamento o unidad académica, un 15,1% expresaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que apenas un 6,5% opinó negativamente, estos resultados demuestran que el personal que labora en las IES en su mayoría conocen los objetivos de su desempeño.

Cuadro 43: Capacitación

32. ¿Recibe la capacitación necesaria para desarrollar sus labores?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	21	5,7	5,7	5,7
En desacuerdo	62	16,8	16,8	22,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	72	19,5	19,5	41,9
De acuerdo	155	41,9	41,9	83,8
Totalmente de acuerdo	60	16,2	16,2	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 40: Capacitación

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

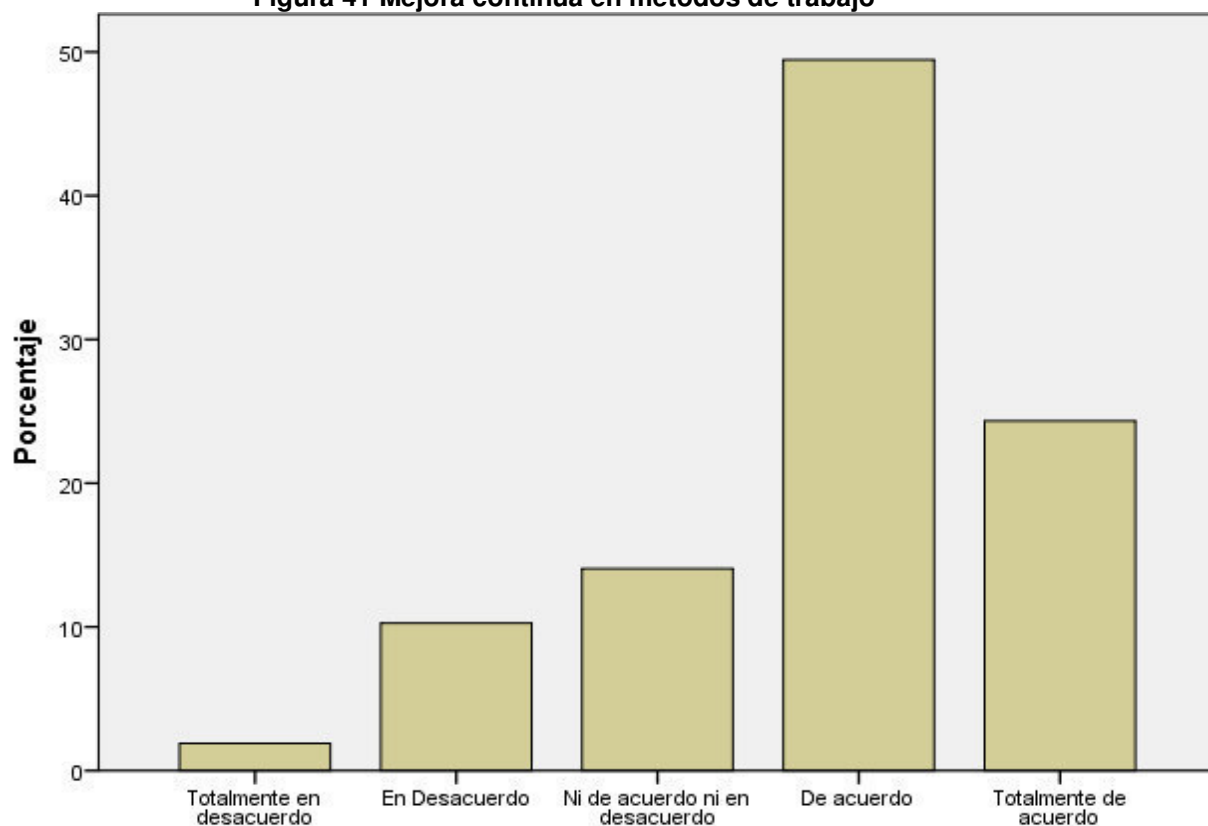
Interpretación (32): El 58,1% del personal encuestado manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que, si reciben la capacitación necesaria para cumplir con sus labores, un 19,5% expresaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo y un 22,5% opinaron negativamente, Estos resultados nos permiten visualizar que existe deficiencia en este aspecto, por lo que se hace necesario implementar programas de capacitación que involucre a todo el personal de las IES.

Cuadro 44. Mejora continua en métodos de trabajo

33. En la Institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	1,9	1,9	1,9
En Desacuerdo	38	10,3	10,3	12,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	14,1	14,1	26,2
De acuerdo	183	49,5	49,5	75,7
Totalmente de acuerdo	90	24,3	24,3	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 41 Mejora continua en métodos de trabajo

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

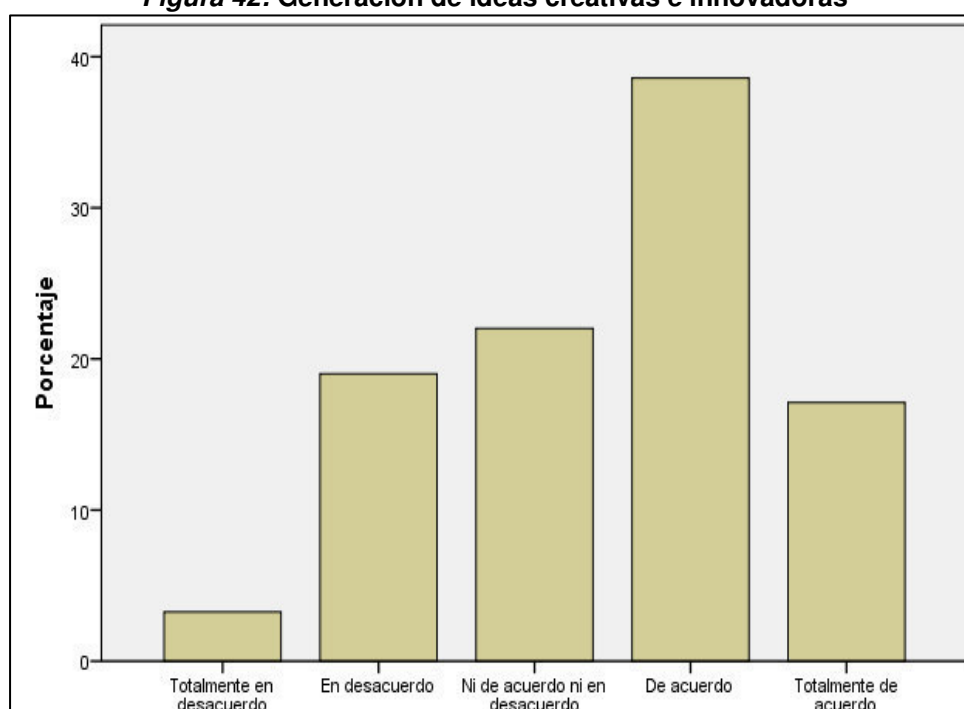
Interpretación (33): Por la naturaleza de las Universidades la opinión de los encuestados es favorable en el sentido de que se mejoran continuamente los métodos de trabajo, así lo expresaron el 73,8%, existiendo un 14,1% que no están de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 12,2 % dijeron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Cuadro 45: Generación de ideas creativas e innovadoras

34. En su Universidad ¿se fomenta y promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	12	3,2	3,2	3,2
En desacuerdo	70	18,9	18,9	22,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	81	21,9	21,9	44,1
De acuerdo	142	38,4	38,4	82,4
Totalmente de acuerdo	65	17,6	17,6	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 42: Generación de ideas creativas e innovadoras

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

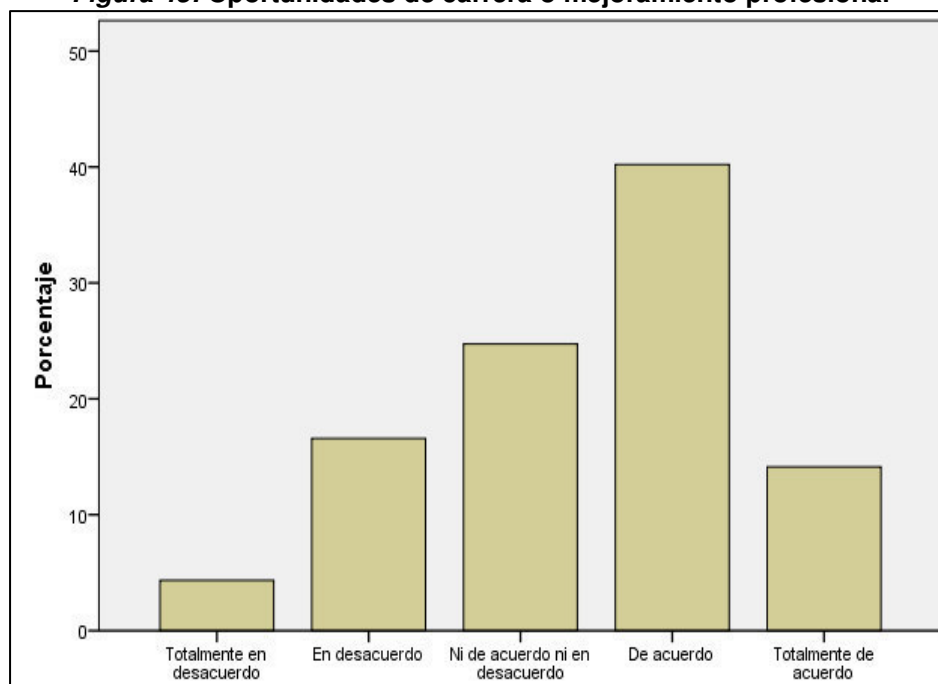
Interpretación (34): El 56,0% del personal encuestado opinó favorablemente en que en su Universidad se fomenta y promueve la generación de ideas creativas e innovadoras, el 21,9% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 22,1% se expresó negativamente. Estos resultados desde todo punto de vista son un poco preocupantes ya que lo que más deberían hacer las Universidades por su naturaleza, es fomentar y promover la generación de ideas creativas e innovadoras.

Cuadro 46: Oportunidades de carrera o mejoramiento profesional

35. ¿Hay suficientes oportunidades de carrera o mejoramiento profesional en su Universidad?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	16	4,3	4,3	4,3
En desacuerdo	61	16,5	16,5	20,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	91	24,6	24,6	45,4
De acuerdo	149	40,3	40,3	85,7
Totalmente de acuerdo	53	14,3	14,3	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 43: Oportunidades de carrera o mejoramiento profesional

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

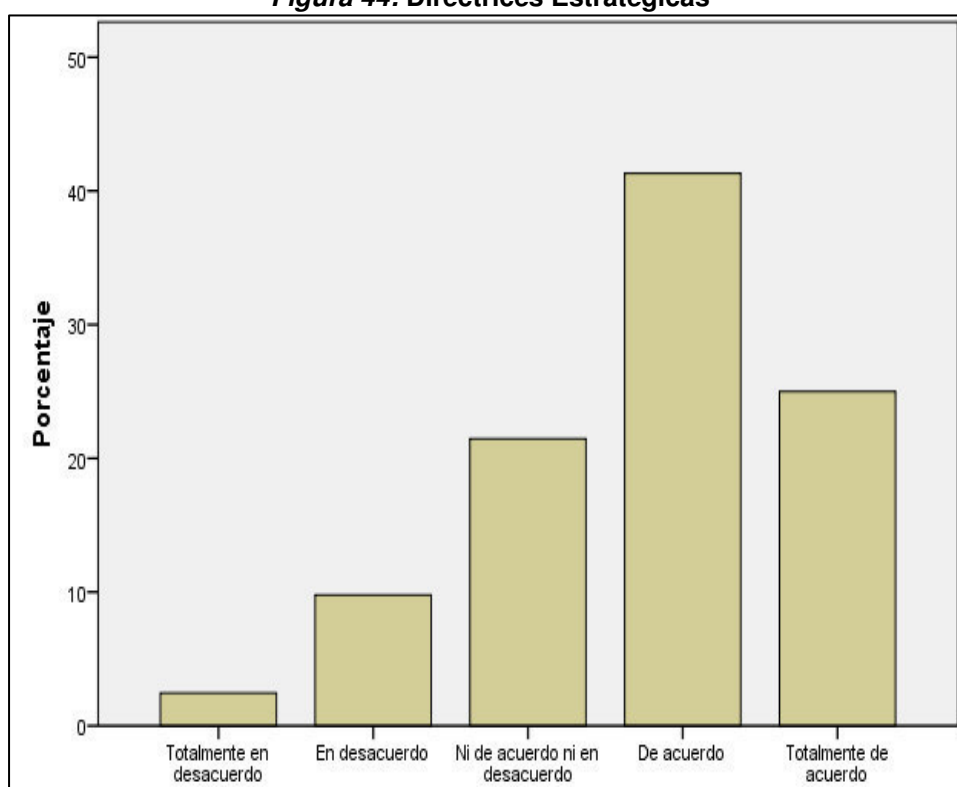
Interpretación (35): En opinión del personal encuestado el 54,6% manifestó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, que en las Universidades si hay suficientes oportunidades de carrera o mejoramiento profesional, el 24,6% no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 20,8% estuvo en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Estos resultados nos demuestran que la percepción que tiene el personal en cuanto a oportunidades de carrera o mejoramiento profesional es bastante bajo.

Cuadro 47: Directrices Estratégicas

36. ¿Se siente satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de su Universidad?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	2,4	2,4	2,4
En desacuerdo	36	9,7	9,7	12,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	79	21,4	21,4	33,5
De acuerdo	152	41,1	41,1	74,6
Totalmente de acuerdo	94	25,4	25,4	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 44: Directrices Estratégicas

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

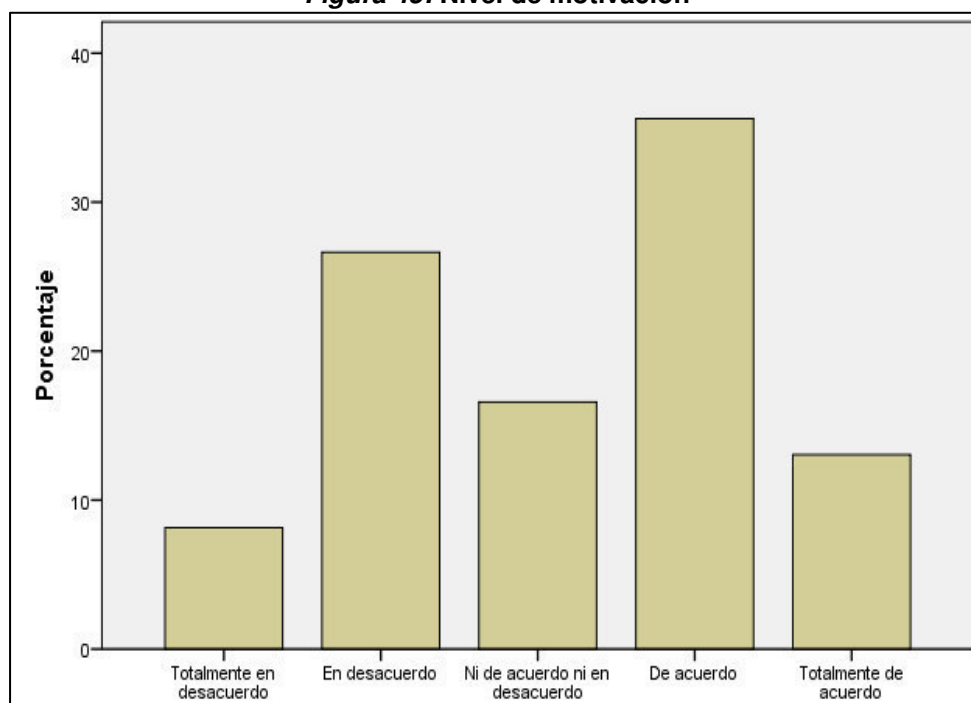
Interpretación (36): De los datos obtenidos del personal encuestado, se deduce que existe un porcentaje bastante considerable que opina favorablemente que se sienten satisfechos y comprometido con las directrices estratégicas de su Universidad, este porcentaje alcanzó el 66,5%, así mismo un 21,4% manifestaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, y apenas un 12,1% que opino negativamente.

Cuadro 48: Nivel de motivación

37. ¿Los Directivos de la institución se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	30	8,1	8,1	8,1
En desacuerdo	98	26,5	26,5	34,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	61	16,5	16,5	51,1
De acuerdo	132	35,7	35,7	86,8
Totalmente de acuerdo	49	13,2	13,2	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 45: Nivel de motivación

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

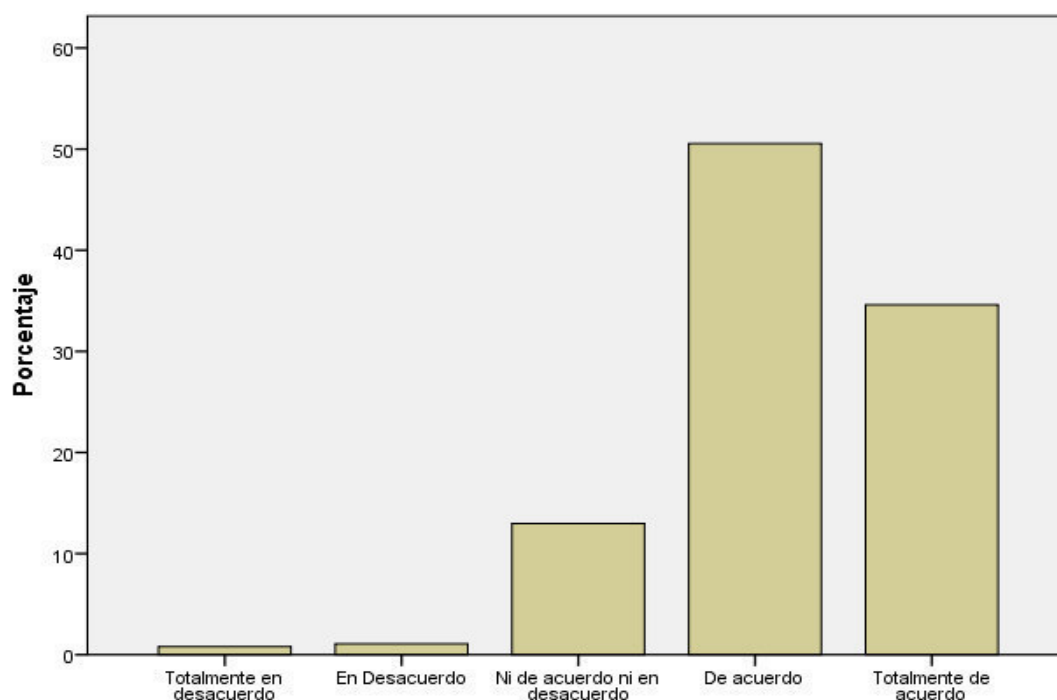
Interpretación (37): Un representativo 48,9% catálogo de acuerdo y totalmente de acuerdo a la preocupación de los directivos de las IES, por mantener elevado el nivel de motivación. El 16,5% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 34,6% opinó estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Estos resultados demuestran que debe existir un mayor involucramiento y preocupación de los Directivos en cuanto al nivel de motivación del talento humano.

Cuadro 49. Realización profesional

38. ¿Se siente realizado profesionalmente?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	,8	,8	,8
En Desacuerdo	4	1,1	1,1	1,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	48	13,0	13,0	14,9
De acuerdo	187	50,5	50,5	65,4
Totalmente de acuerdo	128	34,6	34,6	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 46: Realización profesional

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

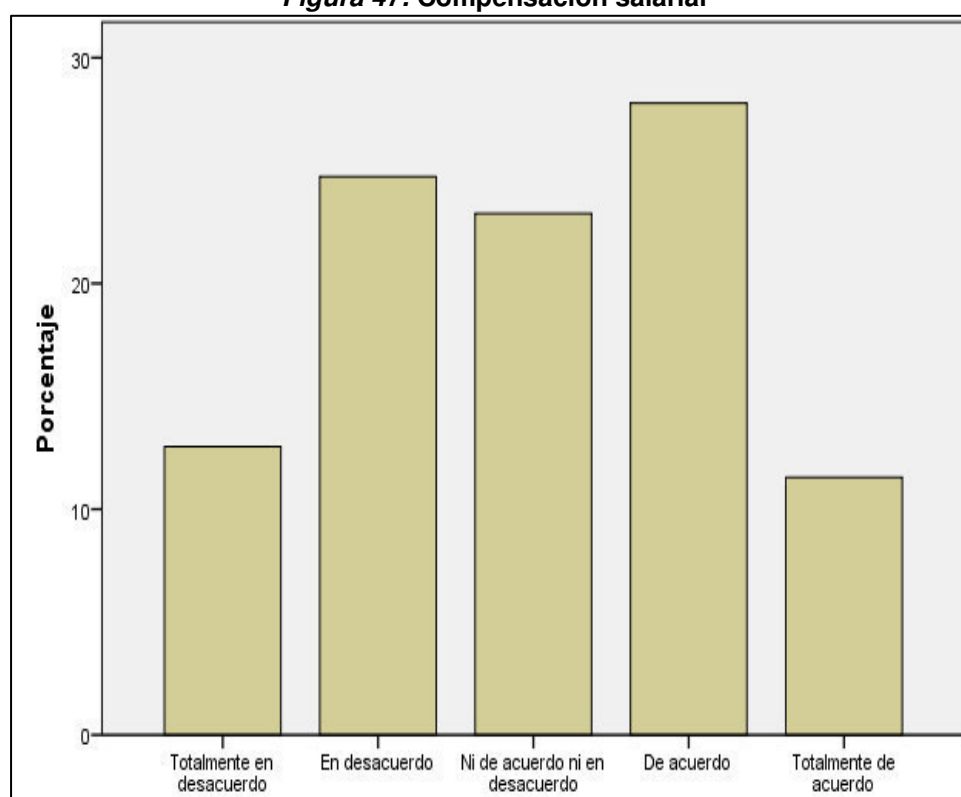
Interpretación (38): Según la opinión de los encuestados existe la percepción de que el personal se siente realizado profesionalmente, ya que existe un 85,1% que opinaron favorablemente, el 13% que no está de acuerdo ni en desacuerdo y apenas el 1,9% que está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo,

Cuadro 50: Compensación salarial

39. ¿Recibe una compensación salarial acorde con su formación profesional, habilidades y experiencias?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	47	12,7	12,7	12,7
En desacuerdo	91	24,6	24,6	37,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	86	23,2	23,2	60,5
De acuerdo	103	27,8	27,8	88,4
Totalmente de acuerdo	43	11,6	11,6	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 47: Compensación salarial

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

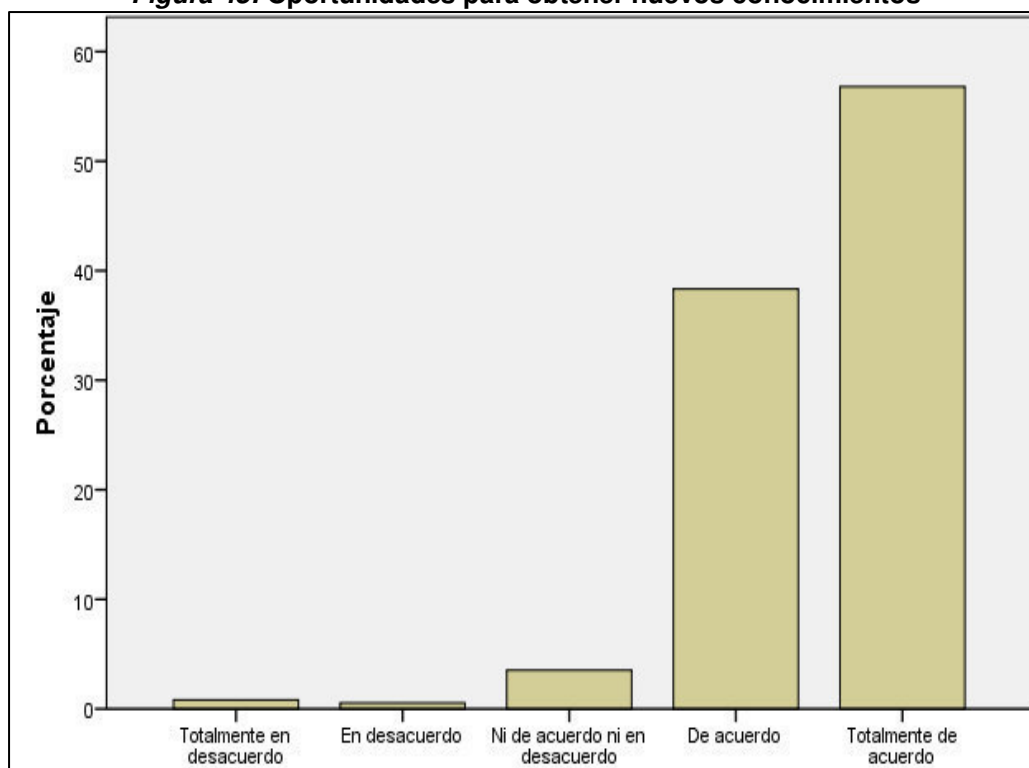
Interpretación (39): El 39,4% de la población objeto de estudio manifestó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, que, si reciben una compensación salarial acorde con su formación profesional, habilidades y experiencias, un 23,2% opinaron, no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que una muestra muy representativa el 37,3% se expresaron negativamente. Este criterio es principalmente del personal administrativo de las IES, quienes consideran que no son bien retribuidos económicamente.

Cuadro 51: Oportunidades para obtener nuevos conocimientos

40. ¿Le gustaría tener más y mejores oportunidades para obtener nuevos conocimientos y habilidades?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	,8	,8	,8
En desacuerdo	2	,5	,5	1,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	3,5	3,5	4,9
De acuerdo	141	38,1	38,1	43,0
Totalmente de acuerdo	211	57,0	57,0	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 48: Oportunidades para obtener nuevos conocimientos

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

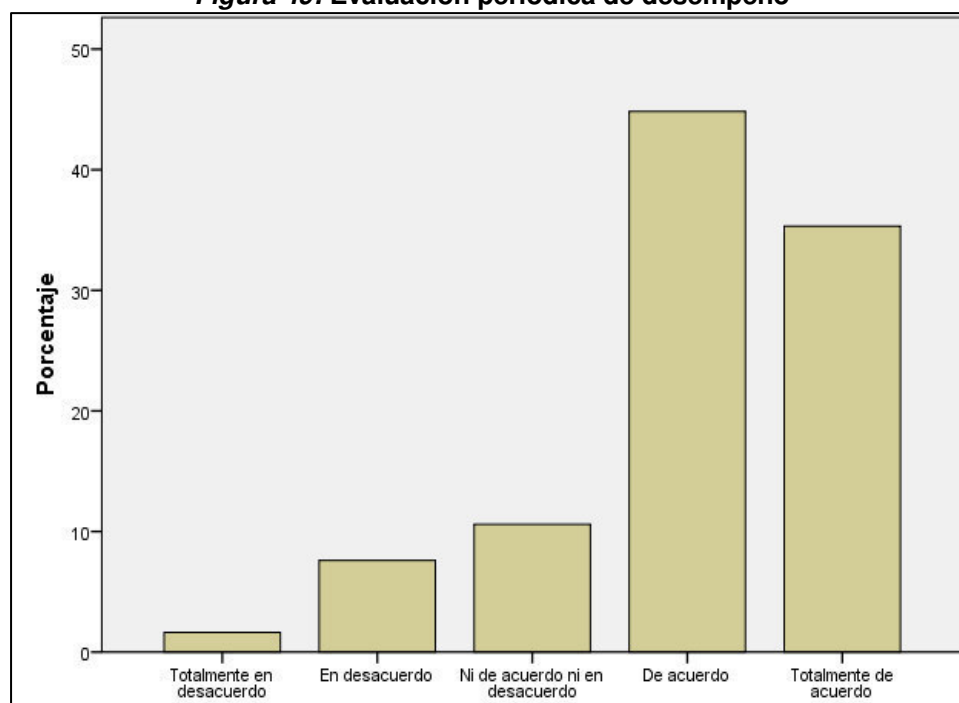
Interpretación (40): Un representativo 95,1% opinaron favorablemente en que le gustaría tener más y mejores oportunidades para obtener nuevos conocimientos y habilidades, el 3,5% manifestó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que apenas el 1,3% opino negativamente. Estos resultados demuestran que existe la predisposición del personal para prepararse y adquirir nuevos conocimientos para ponerlos a disposición de las Universidades.

Cuadro 52: Evaluación periódica de desempeño

41. ¿Recibe evaluación periódica de su desempeño?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	1,6	1,6	1,6
En desacuerdo	28	7,6	7,6	9,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	39	10,5	10,5	19,7
De acuerdo	165	44,6	44,6	64,3
Totalmente de acuerdo	132	35,7	35,7	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 49: Evaluación periódica de desempeño

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

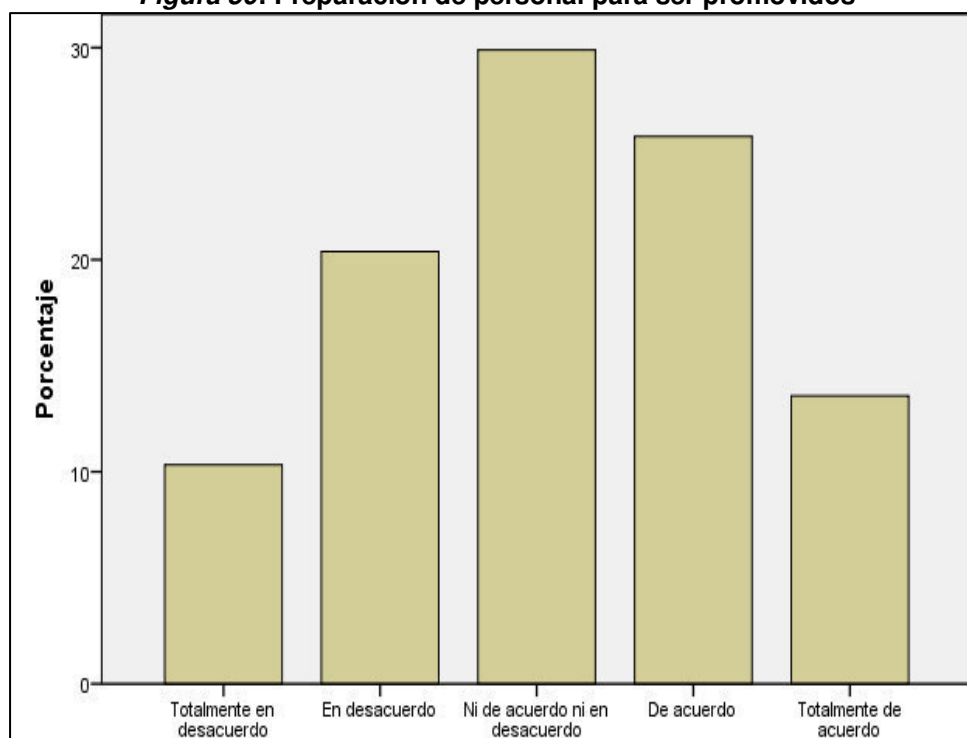
Interpretación (41): El 80,3% del personal encuestado, manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que, si reciben evaluación periódica de su desempeño, un 10,5% opinaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que apenas el 9,2% se expresaron negativamente. Estos resultados demuestran que las universidades si han implementado mecanismos de evaluación, sobre todo en la parte de los docentes, faltando muy poco por hacer en la parte administrativa.

Cuadro 53: Preparación de personal para ser promovidos

42. ¿La Universidad prepara adecuadamente a su personal para que sean promovidos?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	38	10,3	10,3	10,3
En desacuerdo	75	20,3	20,3	30,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	111	30,0	30,0	60,5
De acuerdo	95	25,7	25,7	86,2
Totalmente de acuerdo	51	13,8	13,8	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 50: Preparación de personal para ser promovidos

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

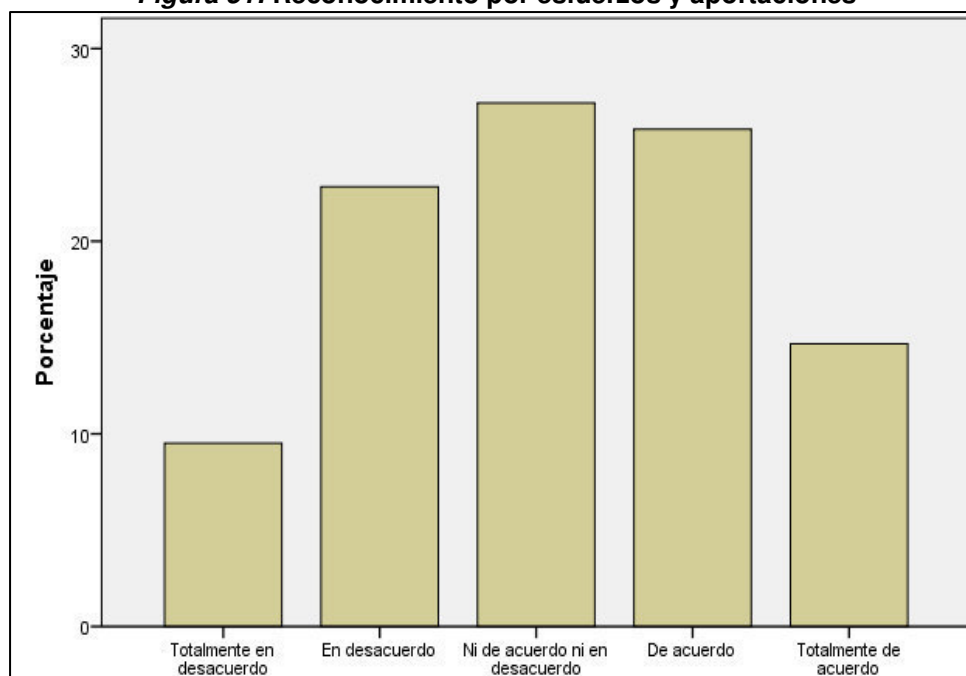
Interpretación (42): El 39,5% del personal encuestado, opinó favorablemente en que las Universidades preparan adecuadamente a su personal para que sean promovidos, un 30,0% manifestaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 30,6% se expresó negativamente. Los resultados obtenidos demuestran que no ha existido preocupación por parte de los Directivos de las IES, en cuanto a la promoción de su personal.

Cuadro 54: Reconocimiento por esfuerzos y aportaciones

43. ¿Existe reconocimiento de su Universidad para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos institucionales?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	35	9,5	9,5	9,5
En desacuerdo	84	22,7	22,7	32,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	101	27,3	27,3	59,5
De acuerdo	95	25,7	25,7	85,1
Totalmente de acuerdo	55	14,9	14,9	100,0
Total	370	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Figura 51: Reconocimiento por esfuerzos y aportaciones

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

Interpretación (43): El 40,6% del personal encuestado, opinó favorablemente en que, si existen reconocimientos por parte de las Universidades para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos institucionales, un 27,3% manifestaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 32,2% se expresaron negativamente. Estos resultados demuestran que, el reconocimiento que los Directivos de las Universidades han hecho a su personal ha sido bastante bajo, por lo que se hace necesario implementar programas y mecanismos de incentivos.

4.2 Pruebas de hipótesis

De acuerdo al criterio general, para el análisis de correlación se aplicaron las pruebas de Correlación de Spearman, el mismo que permite identificar si dos variables se relacionan en una función monótona (es decir, cuando un número aumenta, el otro también o viceversa). Los resultados pueden variar:

- Cercano a -1: correlación negativa
- Cercano a 0: sin correlación
- Cercano a 1: correlación positiva

Además, para los resultados de la Significancia se asumen las siguientes decisiones

- Si la significancia es menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula.
- Si la significancia es igual o mayor que 0.05 se acepta la hipótesis nula.
- Hipótesis nula: No hay relación entre el elemento estimado y los casos.
- Hipótesis alterna: Existe relación entre el elemento estimado y los casos.

4.2.1 Hipótesis General

H_0 : El clima Organizacional NO **influye** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí

H_1 : El clima Organizacional SI **influye** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí

Cuadro 55: Correlación de Spearman, Hipótesis General

		CLIMA ORGANIZACIONAL	PRODUCTIVIDAD_LABORAL
CLIMA_ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	1,000	,856**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	370	370
PRODUCTIVIDAD_LABORAL	Coeficiente de correlación	,856**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	370	370

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

En el análisis de correlación entre las variables **clima organizacional** con **productividad laboral** (Cuadro 54) en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí se encontró que existe correlación muy significativa y positiva ($r = .856^{**}$); es decir a **mejor clima organizacional mayor productividad laboral**, por tanto, se infiere la posible influencia del clima organizacional sobre la productividad. Y la significancia es menor que 0,01 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

4.2.2 Hipótesis Específica 1

H_0 : El ambiente físico NO **Afecta** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí.

H_1 : El ambiente físico SI **afecta** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí.

Cuadro 56: Correlación Rho Spearman, Hipótesis Específica 1

		AMBIENTE_FISICO	PRODUCTIVIDAD_ LABORAL
AMBIENTE FISICO	Coefficiente de correlación	1,000	,755**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	370	370
PRODUCTIVIDADL ABORAL	Coefficiente de correlación	,755**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	370	370

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

En el análisis de correlación entre las variables **ambiente físico** con **productividad laboral** (Cuadro 55) en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí se encontró que existe correlación muy significativa y positiva ($r = .755^{**}$); es decir a **mejor ambiente físico mayor productividad laboral**, por tanto, se infiere la posible influencia del ambiente físico sobre la productividad. Y la significancia es menor que 00,1 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

4.2.3 Hipótesis Específica 2

H_0 : Las características estructurales NO **inciden** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí.

H_1 : Las características estructurales SI **inciden** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí.

Cuadro 57: Correlación Rho Spearman, Hipótesis Específica 2

		CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES	PRODUCTIVIDAD LABORAL
CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES	Coeficiente de correlación	1,000	,864**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	370	370
PRODUCTIVIDAD LABORAL	Coeficiente de correlación	,864**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	370	370

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

En el análisis de correlación entre las variables **características estructurales** con **productividad laboral** (Cuadro 56) en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí se encontró que existe correlación muy significativa y positiva ($r = .864^{**}$); es decir a **mejores características estructurales mayor productividad laboral**, por tanto, se infiere la posible influencia de las características estructurales sobre la productividad. Y la significancia es menor que 00,1 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

4.2.4 Hipótesis Específica 3

H_0 : El ambiente social NO **impacta** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí.

H_1 : El ambiente social SI **impacta** en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí.

Cuadro 58: Correlación Rho Spearman, Hipótesis Específica 3

		AMBIENTE SOCIAL	PRODUCTIVIDAD LABORAL
AMBIENTE SOCIAL	Coefficiente de correlación	1,000	,892**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	370	370
PRODUCTIVIDAD LABORAL	Coefficiente de correlación	,892**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	370	370

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

En el análisis de correlación entre las variables **ambiente social** con **productividad laboral** (Cuadro 57) en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí se encontró que existe correlación muy significativa y positiva ($r = .892^{**}$); es decir a **mejor ambiente social mayor productividad laboral**, por tanto, se infiere la posible influencia del ambiente social sobre la productividad. Y la significancia es menor que 0,01 por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula.

4.3 Presentación de resultados

De acuerdo a la comprobación de Hipótesis se puede determinar que:

H₀: El clima Organizacional influye en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí. La correlación es positiva 0,856 y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0,01. Un mejor clima organizacional influye positivamente en la productividad laboral en las (IES) Públicas de la Provincia de Manabí.

H₁: El ambiente físico afecta la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí. La correlación es positiva 0,755 y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0,01. Un

mejor ambiente físico influye positivamente en la productividad laboral en las IES Públicas de la Provincia de Manabí.

H₂: Las características estructurales inciden en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí. La correlación es positiva 0,864 y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0,01. Una mejor característica estructural influye positivamente en la productividad laboral en las IES Públicas de la Provincia de Manabí.

H₃: El ambiente social impacta en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí. La correlación es positiva 0,892 y de influencia alta a un nivel de significancia menor a 0,01. Un mejor ambiente social influye positivamente en la productividad laboral en las IES Públicas de la Provincia de Manabí.

Cuadro 59: Resultados de comparación de medias

CARGO	AMBIENTE FISICO	CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES	AMBIENTE SOCIAL	CLIMA_ ORGANIZACIO NAL	PRODUCTIVIDAD LABORAL
	Media	Media	Media	Media	Media
Docente	3,51	4,03	3,76	3,82	3,87
Administrativo	3,11	3,52	3,46	3,41	3,43

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se puede determinar que los docentes perciben un mejor clima organizacional, ya que la comparación de medias obtenida por sus variables, tienen una valoración media alta, con valores superiores a los resultados obtenidos por el personal administrativo. Esto hace que la productividad laboral docente este ubicada en un 3,87%, mientras que la productividad laboral administrativo tenga una valoración de 3,43%.

Cuadro 60: Resumen de Encuestados por cargo, género y antigüedad en la institución

Universidades	Cargo				Género				Antigüedad en la institución					
	Docente		Personal Administrativo		Hombre		Mujer		De 1 a 5 años		De 5 años a 10 años		De 10 años en adelante	
	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna	Recuento	% del N de la columna
ULEAM	89	47,6%	94	51,4%	102	53,4%	81	45,3%	41	56,2%	39	45,3%	103	48,8%
UTM	72	38,5%	47	25,7%	58	30,4%	61	34,1%	23	31,5%	30	34,9%	66	31,3%
UNESUM	16	8,6%	26	14,2%	21	11,0%	21	11,7%	5	6,8%	10	11,6%	27	12,8%
ESPAM	10	5,3%	16	8,7%	10	5,2%	16	8,9%	4	5,5%	7	8,1%	15	7,1%

Fuente. Encuesta aplicada a docentes y administrativos de las IES públicas de Manabí.

Elaboración. El autor.

De la muestra considerada para la realización de la presente investigación, contestaron de la ULEAM un 47,6% de los Docentes y un 51,4% del personal Administrativo. Del personal de la UTM contestaron un 38,5% de los Docentes y un 25,7 del Administrativo. Del personal de la UNESUM, se pronunciaron el 8,6% de los Docentes y el 14,2% de los administrativos, mientras que, de la ESPAM, contestaron el 5,3% de los Docentes y el 8,7% de los Administrativos. En conclusión, la mayor cantidad de la muestra se concentró en la ULEAM y la UTM.

En cuanto a la repuesta de los encuestados por género, de la ULEAM del género masculino un 53,4% y un 45,3% del personal femenino. Del personal de la UTM contestaron un 30,4% del género masculino y un 34,1% del género femenino. Del personal de la UNESUM, se pronunciaron el 11% del género masculino y el 11,7% del género femenino, mientras que de la ESPAM, contestaron el 5,2% del género masculino y el 8,9% del género femenino. En conclusión, la mayor cantidad de la muestra del género masculino y femenino se concentró en la ULEAM.

Con respecto a la antigüedad en las funciones que cumplen dentro de las Instituciones de Educación Superior (IES), del personal encuestado de 1 a 5 años de labores, contestaron 73 personas de 5 a 10 años respondieron 86 encuestados y de 10 años en adelante 211 personas. En conclusión, la mayor cantidad de repuesta estuvo dada por el personal con antigüedad de 10 años en adelante.

CAPÍTULO VI. IMPACTOS

5.1 Propuesta para la solución del problema

ESTRATEGIAS DE OPERACIONALIZACIÓN PARA ALCANZAR LA PRODUCTIVIDAD LABORAL: CASO INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES) PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.

5.1.1 ANTECEDENTES

La productividad está compuesta por factores como eficiencia, efectividad, eficacia y relevancia. La eficiencia representa la relación entre los resultados obtenidos y los insumos utilizados. La efectividad se la concibe como el logro de los objetivos sociales. La eficacia definida como el logro de objetivos económicos que genera crecimiento tanto al hombre como al aspecto tecnológico. La relevancia se la admite como el desempeño administrativo que causa impacto en la sociedad (Viloria y otros, 2009).

Estos factores también están vinculados y se relacionan con la productividad laboral, asociado a las organizaciones. De acuerdo a Hanson (2010) los valores organizacionales establecen directrices para el compromiso diario, humanizan las relaciones en la empresa, dan sentido a la vida laboral, cohesionan los grupos, aumentan la producción y la calidad de los bienes y servicios, configuran la personalidad de la organización, generan confianza y credibilidad en los clientes de la empresa y fomentan el sentido de pertenencia de los empleados, buscando la forma de instaurar al interior de ellas un clima favorable que les permita ser más productivos.

Pero existen factores o componentes al interior de las Instituciones de Educación Superior (IES) de la Provincia de Manabí que no han sido aprovechados adecuadamente por lo que los resultados de las Evaluaciones realizados por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CEAASCES). No han sido óptimos. Sin embargo, el presente trabajo nos presenta resultados que nos permiten decir que aunque falta mucho por hacer, de a poco estamos creciendo y se demuestra que existe la percepción de su personal, de que el clima organizacional si influye en la productividad Laboral.

El Clima Organizacional es un aspecto al cual no se le ha dado mucha importancia, más bien se lo ha mantenido aislado en los procesos Académicos-Administrativos del sistema de Educación Superior. Recién a partir de la entrada en vigencia de la nueva Ley de Educación Superior, en la misma se hace énfasis en cuatros componentes que son fundamentales para un desarrollo sostenido del sistema, estos componentes son: Gestión Organizacional, Gestión Infraestructura, Gestión Académica, y Gestión Bienestar Universitario. Estos componentes están ligados a la investigación realizada y nos permite indicar que se relacionan presentando indicadores como: Ambiente Físico, Características Estructurales, Ambiente social, productividad, Nivel de Satisfacción, con índices de calificación alto, existiendo la percepción que se puede lograr más con el compromiso que podamos asumir quienes somos parte del sistema de Educación Superior.

En este sentido, y una vez detectado los puntos aún débiles o críticos, se propone elaborar un conjunto de estrategias de operacionalización aplicable tanto al personal administrativo como docentes de las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la Provincia de Manabí, para mejorar todo aquello que se percibe como debilidad en el clima organizacional y que se verá reflejada con su aplicabilidad en una mayor y efectiva productividad laboral.

5.1.2 DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

5.1.2.1 FASE: CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuadro 61: Ambiente Físico

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICES	LINEAS DE ACCION
Alcanzar un mejor y adecuado clima organizacional, aplicando estrategias que influyan en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IESS) Públicas de la Provincia de Manabí.	Priorizar la construcción y acondicionamiento de espacios físicos, instalaciones, adquisición y mantenimiento de equipos necesarios para que se cumplan los objetivos estratégicos.	Espacios físicos	Construcción y acondicionamiento de espacios físicos que cubra las necesidades de las Unidades Académicas y departamentos, mediante un diagnóstico de la realidad existente y que sea evaluado periódicamente.
		Instalaciones	Implementación de programa para la dotación y mejoramiento de laboratorios e instalaciones, necesarias para las unidades académicas y áreas administrativas, con miras de alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.
		Equipos	Planificación y ejecución de programas para la adquisición de equipos y materiales que cubra la demanda existente en cada una de las áreas administrativas y unidades académicas, acompañada de planes de mantenimiento, permanentes y oportunos.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 62: Características Estructurales

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ÍNDICES	LÍNEAS DE ACCIÓN
	Rediseñar la estructura organizativa, estableciendo procedimientos y procesos acorde a las normativas establecidas en la Ley, Estatutos y otros Reglamentos.	Tamaño de la organización	Implementar una adecuada estructura organizacional que promueva un ordenamiento técnicamente definido, brindando un ambiente de trabajo eficaz tanto en lo físico como en lo normativo que garantice el bienestar del talento humano de la institución.
		Organigrama	Redefinir técnicamente el organigrama estructural que vuelva más dinámico, ágil y eficaz los procesos que se realizan al interior de las IES
			Implementar programas de capacitación y difusión de temas relacionados a: <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos institucionales. - Misión, Visión y Valores. - Planes Estratégicos. - Estatutos, Reglamentos y otras normativas.
		Estilo de dirección	Establecer un modelo de dirección basado en procesos que faciliten y/o coordinen el desempeño de las funciones sustantivas y de apoyo de las universidades.
			Mejorar el estilo de liderazgo de los Directivos de las Universidades a través de programas de capacitación,

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 63: Ambiente Social

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ÍNDICES	LÍNEAS DE ACCIÓN
	<p>Propiciar la implementación de programas de capacitación en temas como:</p> <p>Relaciones interpersonales. Comunicación. Motivación. Esto abarca también la implementación de la propuesta.</p>	Compañerismo	Establecer el compañerismo como un compromiso institucional, acompañado del empoderamiento y trabajo en equipo relacionándolo con los objetivos institucionales que promueva un ambiente de trabajo eficaz.
		Conflictos	Orientación hacia una cultura organizacional alejada de los conflictos, con evaluaciones periódicas a través de la Unidad de Talento Humano.
			Crear a través del Departamento del Talento Humano una Unidad especializada en manejo y solución de conflictos, establecido en armonía con la misión, visión y valores de la institución.
		Comunicación	Reorientar las políticas y directrices de comunicación interna y externa, ejerciendo un control eficaz de las acciones ejecutadas y planificadas mediante un código normativo que sancione el incumplimiento de dichas normas.
			Implementar y ejecutar a través de medios virtuales y tecnológicos un sistema de comunicación escrito que les permita a los miembros de las IES contar con la información eficaz y oportuna.

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.2 FASE: PRODUCTIVIDAD LABORAL

Cuadro 64: Productividad

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICES	LÍNEAS DE ACCIÓN
Alcanzar un mejor y adecuado clima organizacional, aplicando estrategias que influyan en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IESS) Públicas de la Provincia de Manabí	Establecer e impulsar programas de capacitación y adiestramiento para el personal de las IES, que los convierta en elementos competitivos y motivados, capaces de influir en la productividad laboral.	Eficiencia Eficacia	Implementación de un plan de reconocimiento y estímulo laboral que motive e incentive la productividad de Docentes y administrativos, que les permitirá elevar su nivel de eficiencia y eficacia.
		Rotación Ausentismo Pertinencia	Establecimiento de un programa que se podría denominar “YO SOY UNIVERSIDAD...” que eleve el nivel de compromiso y empoderamiento con las directrices estratégicas, metas y objetivos de cada una de ellas.
		Capacidad y Preparación	Reorientar las políticas de becas y ayudas económicas para estudios de maestrías, doctorados y otros eventos de carácter académicos, las mismas que deben ser suficientes y oportunas para el cumplimiento de las normativas establecidas en la Ley.
			Reformular los programas de capacitación y ayudas económicas para el personal administrativo y de servicios, con temas relacionados a cada área del conocimiento.
			Promover dentro del personal una cultura de generación de ideas creativas e innovadores que nos acerque hacia la misión y visión de las Universidades, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 65: Nivel de satisfacción

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ÍNDICES	LÍNEAS DE ACCIÓN
	Fortalecer mediante acciones inmediatas los niveles de satisfacción laboral en las IES públicas de la Provincia de Manabí, en la búsqueda de la eficiencia y eficacia para lograr los objetivos estratégicos institucionales	Políticas de logros	Proponer que los nombramientos y designación de autoridades administrativas y académicas en base a méritos, experiencia y preparación académica, cumpliendo con los perfiles requeridos para cada función.
			Diseño e implementación de un plan de mejoramiento de remuneración laboral, en función de la evaluación del desempeño y cumplimiento de metas de los resultados esperados, acompañado de los logros obtenidos en su preparación laboral y académica.
			Reorientar los programas de capacitación y perfeccionamiento, asignando los recursos económicos necesarios y suficientes, con igualdad de oportunidades para todos.
		Políticas de Ascensos y motivación	Diseño e implementación de un manual que establezca de manera técnica las políticas de ascensos del personal, en donde además se incluya los reconocimientos e incentivos que se otorgare por su desempeño laboral, motivando el accionar y cumplimiento de su personal

Fuente: Elaboración propia

5.2 Análisis costo beneficio: Costos de implementación de la propuesta

El objetivo general de la presente investigación, se centra en determinar que El clima organizacional influye en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas de la provincia de Manabí, así ha quedado demostrado en base a los resultados obtenidos en la investigación, ya que el análisis de correlación de la variable **X** clima organizacional y la variable **Y** productividad laboral es positiva 0,856 y de influencia alta. Considerando que las Universidades son los organismos que se encargan de la formación profesional de sus habitantes y por lo tanto se convierten en los elementos que mueven la cadena productiva de la región y el País. Y para la formación de estos profesionales se requiere que su Talento Humano cuente con un escenario adecuado que vuelva más productiva la labor que ellos realizan. Se propone dar a conocer a los directivos de las Universidades involucradas en el estudio, los resultados obtenidos a través de charlas y otros talleres en donde también se involucre tanto al personal docente como administrativo.

Cuadro 66 Costo de la propuesta

DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Programas de intervención profesional especializado con fines de desarrollo personal para un mejor comportamiento en el desempeño de sus tareas.			
Mediante charlas dar a conocer resultado de investigación	8	400	3.200
Dictar talleres en temas de Clima Organizacional y Productividad Laboral	8	400	3.200
Programación de talleres en temas de: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambiente Físico ➤ Características Estructurales ➤ Ambiente Social ➤ Productividad ➤ Nivel de Satisfacción 	8	400	3.200
TOTAL			9.600

Fuente: Elaboración propia

5.3 Beneficios que aporta la propuesta

Las Instituciones de Educación Superior del Ecuador desde el año 2008, están regidas por las normativas establecidas en la Ley Orgánica de Educación Superior, teniendo como ejecutores de estas normativas al Consejo de Educación Superior (CES), el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, (CEAACES) y la Secretaria Nacional de Educación Superior Ciencia y Tecnología (SENESCYT). A estas Instituciones el Estado les reconoce autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución Política del Estado, autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Es decir que no se escapan de la rendición de cuenta, sobre todo aquella que deben de rendir a la sociedad.

La evaluación de la calidad se realiza de manera periódica de conformidad con la normativa expedida por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, (CEAACES).

Es por esta razón que la presente propuesta toma como referencia parte de la estructura que establece el CEAACES, y considera uno de los componentes más importante, como es la gestión organizacional que tiene un acercamiento con la variable independiente del presente trabajo como es el de Clima Organizacional, ya que se relaciona con los subcomponentes de planificación institucional, la ética institucional y la gestión de la calidad; igualmente interviene otro componente como es la gestión infraestructura con el subcomponente de recursos e infraestructura; estos elementos tienen como objetivo principal con su aplicabilidad la productividad en la labor que ellas realizan favoreciendo la gestión académica y administrativas de las Instituciones de Educación Superior de la Provincia de Manabí

Los beneficios de la propuesta favorecen e inciden en las cuatros Universidades motivo del presente estudio, ya que al contar con ambientes

físicos adecuados, la infraestructura, equipamiento y herramientas útiles y necesarios, así como un ambiente social cordial y agradable en donde su personal se sienta comprometido y motivado, alcanzaran la tan anhelada productividad de su Talento Humano que les permitirá cumplir con sus objetivos estratégicos institucionales favoreciendo el crecimiento y desarrollo de su personal, así como en la formación de los nuevos profesionales, resumiendo los beneficios de la propuesta serían los siguientes: .

- Lograr un mejor y adecuado clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior (IESS) Públicas de la Provincia de Manabí.
- Una mejor rendición de cuenta a la sociedad, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución Política del Ecuador.
- Mejorar la evaluación de la calidad que realiza de manera periódica el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, (CEAACES).
- Contar con ambientes físicos adecuados, infraestructura, equipamiento y herramientas útiles y necesarias, un ambiente social cordial y agradable, así como una estructura organizativa que eleven los niveles de productividad.
- Favorecer el crecimiento y desarrollo de su personal, así como la formación de los nuevos profesionales.

5.4. Discusión

De los resultados obtenidos en la investigación se concluye que el Clima Organizacional influye sobre la Productividad Laboral en las IES Públicas de la Provincia de Manabí, Goncalvez (1997), lo sostiene como un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad,

satisfacción, rotación, etc. Koontz y Weihrich (2004) señalan a la Productividad en términos de empleados como sinónimo de rendimiento, lo que significa que la productividad está sujeta al cumplimiento de las tareas, funciones o actividades que de manera eficaz y eficiente realicen los individuos al interior de las organizaciones para lograr los objetivos institucionales.

Los resultados en cuanto a las dimensiones utilizadas en la investigación nos muestran que el ambiente físico es uno de los aspectos que mayor debilidad poseen las Instituciones de Educación Superior públicas de la Provincia de Manabí (IES), seguido del nivel de satisfacción, ambiente social, productividad y finalmente características estructurales, todos estos datos son confirmados con la comprobación de hipótesis que de forma general señala que a mejor Clima Organizacional mayor productividad laboral, , lo cual así sucedió, con una correlación muy positiva y significativa. Igual correlación muy positiva y significativa entre ambiente físico y productividad laboral, características estructurales y productividad laboral y ambiente social y productividad laboral, que fueron las variables que intervinieron en la investigación.

En los resultados por dimensiones en ambiente físico el indicador mantenimiento de equipos y herramientas presenta una valoración muy baja, en características estructurales el indicador estilo de liderazgo de los directivos es el que más baja valoración obtiene, en ambiente social el indicador de más baja valoración es ambiente de trabajo, mientras que en la dimensión productividad el ausentismo es uno de los factores que disminuye la productividad, y en la dimensión nivel de satisfacción el indicador remuneración es el que más insatisfacción produce en su personal. Esto es coherente con lo que señala Brunet (2005), quien dice que los componentes o variables del clima organizacional son básicamente tres, los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos

organizacionales; cada uno de ellos se divide en otros componentes que interactúan entre sí y a su vez determinan unos resultados. Por ejemplo el comportamiento de los individuos y de los grupos, junto con la estructura y los procesos organizacionales, interactúan para crear un clima que produce resultados en el rendimiento organizacional, individual y de grupo. Así los resultados en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización, y que han sido estudiados y analizados en la presente investigación dando como resultado que el clima organizacional influye en la productividad laboral en las IES públicas de la Provincia de Manabí.

CONCLUSIONES

La actual dinámica económica, política, social y cultural del Ecuador, le exige a las Instituciones de Educación Superior (IES), adoptar un proceso de revisión y reorganización académica-administrativa, cuyos principales objetivos deben dirigirse a establecer una organización funcional eficaz y eficiente que simplifique la toma de decisiones y mejore los procesos tanto administrativos como académicos, en ese sentido los resultados obtenidos en la investigación me permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

➤ **En relación al objetivo general:**

Demostrar que el clima organizacional influye en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí.

1. Del resultado obtenido en las encuestas, en base a las repuestas de docentes y administrativos de las Instituciones de Educación Superior de la Provincia de Manabí (IES), en donde se consideraron las variables, clima organizacional y productividad laboral con sus dimensiones: Ambiente físico, características estructurales, ambiente social, productividad y nivel de satisfacción, podemos afirmar categóricamente con un alto nivel de confianza, que el clima organizacional influye en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí. Con lo que se demuestra que a mejor clima organizacional mayor productividad laboral.

Además, la correlación es positiva y significativa alcanzando un 85.6 %.

➤ **En relación al primer objetivo específico:**

Determinar si el ambiente físico afecta la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí.

2. Del resultado obtenido en las encuestas, considerando el indicador: Ambiente físico, con sus índices o instrumentos de medición: Espacios físicos, instalaciones y equipos, podemos afirmar categóricamente con un alto nivel de confianza, que el ambiente físico afecta la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí. Con lo que se demuestra que a mejor ambiente físico mayor productividad laboral.

Además, la correlación es positiva y significativa alcanzando un 75.5 %.

➤ **En relación al segundo objetivo específico:**

Comprobar si las características estructurales inciden en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí.

3. Del resultado obtenido en las encuestas considerando el indicador: Características estructurales, con sus índices o instrumentos de medición: Tamaño de la organización, organigrama y estilo de dirección, podemos afirmar categóricamente con un alto nivel de confianza, que las características estructurales inciden en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí. Con lo que se demuestra que a mejores características estructurales mayor productividad laboral

Además, la correlación es positiva y significativa alcanzando un 86.4 %.

➤ **En relación al tercer objetivo específico:**

Verificar si el ambiente social impacta en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí.

4. Del resultado obtenido en las encuestas considerando el indicador: Ambiente Social, con sus índices o instrumentos de medición: Compañerismo, conflicto y comunicación, podemos afirmar categóricamente con un alto nivel de confianza, que el ambiente social impacta en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la provincia de Manabí. Con lo que se demuestra que a mejor ambiente físico mayor productividad laboral.

Además, la correlación es positiva y significativa, alcanzando un 89.2 %.

RECOMENDACIONES

1. Habiéndose demostrado que el clima organizacional influye en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la Provincia de Manabí, se hace necesario que las autoridades de cada una de estas instituciones, le den mayor importancia a este tema e implementen los mecanismos y estrategias necesarias en la búsqueda de un continuo mejoramiento, para alcanzar un clima organizacional adecuado, que les permita ser más productivos en las labores que realizan, para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos institucionales.

2. Los ambientes físicos son determinantes para lograr una mejor productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la Provincia de Manabí, por tanto, se hace necesario aplicar estrategias, que les permita priorizar de manera oportuna, la construcción y acondicionamiento de espacios físicos, instalaciones, adquisición y mantenimiento de equipos necesarios para el cumplimiento de objetivos.

3. Las estructuras organizativas con todos sus componentes deben ser utilizadas e implementadas adecuadamente de acuerdo a los lineamientos establecidos en las normativas que rigen al sistema de educación superior ya que ellas inciden en la productividad laboral en las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la Provincia de Manabí.

4. Se hace necesario propiciar la implementación de programas y proyectos para que las Instituciones de Educación Superior (IES) públicas de la Provincia de Manabí, cuenten con un ambiente social agradable, motivacional y adecuado que les permita a su personal cumplir con los objetivos planteados por cada una de las Universidades.

Finalmente se hace indispensable y necesario que las Autoridades de cada una de las Instituciones de Educación Superior (IES), motivo del presente estudio implementen la propuesta, aplicando las estrategias correspondiente, que no tiene otra finalidad que es la de buscar a través de la productividad laboral cumplir adecuadamente con el encargo social que le ha hecho la sociedad, como es la de formar a los nuevos profesionales que son el futuro de la Patria.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aburto Pineda Hugo Iván (2011) Las habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional, tesis doctoral. México-D.F
- Alva Arce Rosél César (2017) Relación del clima organizacional con el desempeño de los comisarios, comisarias tipo “A” de la VII DIRTEPOL-año 2012, tesis doctoral UNMSM Lima-Perú.
- Bellido Sánchez Pedro Alberto (2013) Relación entre dedicación, modalidad de contratación, categoría, experiencia docente y productividad académica en la Universidad Nacional Agraria La Molina, tesis doctoral USMP Lima-Perú.
- CEAASCES. (3 de 12 de 2013). Acceso em 2015, disponível em Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior 2013. Categorización de Universidades con oferta de pregrado y postgrado, Ecuador.: http://www.ceaaces.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=22
- CEPAL. (2006). Acceso em 15 de 10 de 2015, disponível em CEPAL: <http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/tallerbasesdedatosrep.dom/documentosypresentaciones/2definiendolacompetitividad.pdf>
- CES. (2013). *Consejo de Educación Superior*. Acceso em 05 de 04 de 2015, disponível em <http://www.ces.gob.ec/descargas/ley-organica-de-educacion-superior>.
- Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M. J., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Comillas.
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación. (2003). *La calidad en la Universidad Ecuatoriana*. Quito .

- Ccollana-Salazar, Yunion (2014 Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores.) artículo científico. Revista San Martín Emprendedor, Volumen 5, Número 3, pp. 53-62 Lima-Perú
- Duran, Atlante y Giordano, (2014), El clima organizacional en la Universidad: Modelo de medición para el personal de apoyo Universitario; artículo. Atlante-México.
- Flores Rosas Rubén Valeriano (2016) El clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Facultad de Ingeniería Pesquera en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión- 2012, tesis doctoral Lima-Perú.
- Fuentes, S. M. (2012). *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- García González, V. F. (2015). *La capacitación docente y su influencia en la gestión educativa pública de la educación básica regular en Lima Metropolitana, periodo 2008-2014*.
- González Núñez, A., & Monfort, P. (2005). Clima Organizacional: Resultados del diagnóstico de una empresa. *Revista transporte, desarrollo y medio ambiente vol. 25 N° 1*, 54.
- Granada, H. (2001). *Redalcy*. Acceso em 15 de 10 de 2015, disponível em El ambiente social: <http://www.redalyc.org/pdf/268/26890102.pdf>
- Hospinal, S. (Lima-Perú 2013). Clima Organizacional y satisfacción laboral en la Empresa F y D inversiones S.A.C. *Revista Facultad Ingeniería Industrial UNMSM*, Volumen 16 N°2 p. 75-78.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional 5ta ed - Jones*. México: Pearson educación.

- Katia, C. R. (2002). *El concepto de "satisfacción en el trabajo" y su proyección en la enseñanza*. Acceso em 15 de 10 de 2015, disponível em <https://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>
- Kolb, D., Rubin, I., & McIntyre, J. (2001). *Psicología de las Organizaciones*. Mexico.
- Tito Huamani Pedro Leonardo. (2012) Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana, tesis doctoral. UNMSM. Lima-Perú.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., & Quinteros. (2015). *El Clima Organizacional y la satisfacción laboral: Un análisis cuantitativo riguroso de su relación*. Quito-Ecuador.
- Marvel, Rodríguez y Núñez (2011) La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores artículo Revista Intangible Capital - <http://dx.doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p549-584>. Madrid- España.
- Medina Fernández de Soto, J. E. (2010) Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. Artículo científico. Revista EAN No. 69 Julio-Diciembre 2010 Pp.110-119. Bogotá- Colombia.
- Mejía, C. A. (2013). *Indicadores de efectividad y Eficacia*. Fonte: Documentos Planing: www.planning.com.co
- Moreira, L. M. (2016). *Clima Organizacional en la Educación Superior*. Manta, Ecuador.
- Ojeda Hidalgo, J. F. (2014). Clima Organizacional en Instituciones de educación primaria.
- Pecino, Mañas, Díaz, López y Llopis, (2015), Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario, artículo científico. Revista Scielo vol.31 ISSN 0212-9728. Murcia-España.

- Pelaes León, O. C. (2010). *Relación entre el clima laboral organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*. Lima-Perú: Tesis Doctoral.
- Proyecto, P. G. (2012). Acceso em 16 de 10 de 2015, disponível em Modelo Organizativo Area Tematica: Administración de Empresas: http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/3__Modelo_Organizaci_1.pdf
- Ramió, C. (2012). *Facultad Ciencia Política y Relaciones Internacionales Universidad de Rosario*. Acceso em 16 de 10 de 2015, disponível em Teoría de la Organización y Administración Pública: <http://www.fcpolit.unr.edu.ar/tecnologiasdelaadministracion/files/2012/08/U1-Carles-Ramio-TeoriA-de-la-Organizacion.pdf>
- Restrepo Escobar, F. E. y López Velásquez A.M (2013). Percepciones del entorno laboral de los profesores universitarios en un contexto de reorganización flexible del trabajo. Artículo científico cuad. Adm. Edición Vol. 29 N° 49 (enero - junio de 2013).Medellín-Colombia.
- Rojas Córdova Jefferson (2012) Diagnóstico y plan de acción en la empresa ingeniería hidráulica y neumática IHN SAS. Para la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma NTC 6001:2008 para mejorar su competitividad y productividad. Investigación. Bogotá-Colombia.
- Rosales, V. P. (2011). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. Acceso em 16 de 10 de 2015, disponível em Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>

- Saccca Capos, J. (2010). *Relación entre clima institucional y el desempeño académico de los docentes de los Centros de Educación Básica Alternativa (CEBAs) del Distrito de San Martín de Porres*. Lima-Perú.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). *Scielo*. Acceso em 15 de 10 de 2015, disponível em Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352009001000004&script=sci_arttext
- Serrano y Portalanza (2014) Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional, artículo. *Revista suma de negocios*, vol. 5 Issue, pág. 117- 125. Quito-Ecuador
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la Organización. *Revista Cubana de Salud Pública*. 2013; 39(2)385-393, 387,388,389.
- Sifuentes Inostroza Hermes Natividad (2014) Modelo de gestión participativa de la productividad para mejorar el desempeño del personal administrativo de la Universidad Nacional de Trujillo, tesis doctoral. Trujillo-Perú.
- Ucros Brito Marlenis (2011), Factores del clima organizacional en las universidades de la Costa Caribe Colombiana, artículo científico. Vol. 17, núm. 2, mayo-agosto, 2011, pp. 91-102. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela
- Valderrama Flórez, D. M. (03 de 12 de 2013). (U. d. Sabana., Ed.) Fonte: <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/>.

ANEXOS

Anexo No. 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
GENERAL ¿En qué medida el clima organizacional influye en la productividad laboral en las IES públicas de la provincia de Manabí?	GENERAL. Demostrar que el clima organizacional influye en la productividad laboral en las IES públicas de la provincia de Manabí	GENERAL. El clima organizacional influye en la productividad laboral en las IES públicas de la provincia de Manabí	-Independiente (X) Clima Organizacional. -Dependiente (Y) Productividad Laboral	-Independiente: -Ambiente Físico (X1)= AFE /AFP -Características estructurales (X2) = CEE / CEP. - Ambiente social (X3)=ASE/ASP -Dependiente - Productividad (Y1)=PE / PP Nivel de satisfacción (Y2)= NSE /NSP
1º específico ¿En qué nivel el ambiente físico afecta la productividad laboral en las IES públicas de la provincia de Manabí?	1º específico Determinar si el ambiente físico afecta la productividad laboral en las IES públicas de la provincia de Manabí	1º Específico El ambiente físico afecta la productividad laboral en las IES públicas de la provincia de Manabí	Independiente Ambiente físico (X1) -Dependiente Productividad Laboral (Y)	Independiente X1=AFE / AFP -Dependiente Productividad (Y1)=PE / PP Nivel de satisfacción (Y2)= NSE /NSP
2º específico ¿En qué grado las características estructurales inciden en la productividad laboral en las IES públicas de la provincia de Manabí?	2º específico Comprobar si las características estructurales inciden en la productividad laboral en las IES públicas de la provincia de Manabí	2º específico Las características estructurales inciden en la productividad laboral en las IES públicas de la provincia de Manabí.	Independiente Características estructurales (X2) Dependiente Productividad Laboral (Y)	Independiente X2= CEE / CEP Dependiente Productividad (Y1)=PE/ PP Nivel de satisfacción (Y2)= NSE /NSP
3º específico ¿En qué nivel el ambiente social impacta en la productividad laboral en las IES públicas de la provincia de Manabí?	3º específico Verificar si el ambiente social impacta en la productividad laboral en las IES públicas de la provincia de Manabí	3º específico El ambiente social impacta en la productividad laboral en las IES públicas de la provincia de Manabí	Independiente Ambiente social (X3) Dependiente Productividad Laboral (Y)	Independiente X2= ASE / ASP Dependiente Productividad (Y1)=PE / PP Nivel de satisfacción (Y2)= NSE/NSP

Anexo No. 2

CUESTIONARIO: PARA MEDIR CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES) PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.

Por favor marque (X), en la escala de la derecha lo que mejor corresponda a su experiencia personal.

ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL

Totalmente en desacuerdo 1

En desacuerdo 2

Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3

De acuerdo 4

Totalmente de acuerdo 5

VARIABLE CLIMA ORGANIZACIONAL						
Nº	AFIRMACIONES	CALIFICACION				
	AMBIENTE FISICO	1	2	3	4	5
1	El ambiente físico de trabajo de su Universidad, ¿es el adecuado? (iluminación, limpieza, ruido, olores, etc.)					
2	El espacio físico que usted utiliza para realizar sus labores, ¿es adecuado, cómodo y suficiente?					
3	Para el cumplimiento de sus labores, ¿cuenta con todas las herramientas, equipos y materiales necesarios?					
4	Las herramientas y equipos que utiliza para el cumplimiento de sus labores ¿reciben mantenimiento de forma permanente y adecuada?					
	CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES					
5	La ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL que posee su Universidad ¿es la adecuada?					
6	El ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL de su Universidad ¿está diseñado de acuerdo a las necesidades institucionales?					
	¿Conoce y entiende los OBJETIVOS INSTITUCIONALES de					

7	su Universidad, de su unidad académica y/o departamento?					
8	¿Conoce y entiende LA MISIÓN, VISIÓN y VALORES de su Universidad?					
9	¿Tiene conocimiento del PLAN ESTRATÉGICO de su Universidad?					
10	¿Conoce e interpreta adecuadamente el ESTATUTO y REGLAMENTOS que rigen a su Universidad?					
11	¿Su Universidad dispone de un sistema para el control y seguimiento de sus actividades?					
12	El estilo de liderazgo de los Directivos de su Universidad, ¿es el adecuado?					
	AMBIENTE SOCIAL					
13	¿Cree usted que en su Universidad existe un buen ambiente de trabajo, en donde el compañerismo es lo primordial?					
14	¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?					
15	¿Siente que el trabajo que desarrolla se relaciona con los objetivos de la organización?					
16	¿En su lugar de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?					
17	¿Los conflictos que se dan al interior de la organización se superan fácilmente?					
18	¿Considera usted que reciben la información necesaria y útil, para desarrollar efectivamente su trabajo?					
19	En la institución la información fluye adecuadamente					

20	En la Institución se fomenta y promueve la comunicación interna					
21	¿Conoce a dónde acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo?					
VARIABLE PRODUCTIVIDAD LABORAL						
	PRODUCTIVIDAD					
22	Las normas y procedimientos de trabajo actuales en la Universidad, facilita un trabajo eficiente y eficaz.					
23	En su Universidad ¿se fomenta y se promueve el trabajo eficiente?					
24	La eficacia ¿es un indicador que sustenta las actividades de su Universidad?					
25	En su Universidad ¿Se valora los altos niveles de desempeño?					
26	¿Cree usted que el ausentismo del personal perjudica el cumplimiento de los objetivos institucionales?					
27	¿Cree usted que la rotación de puesto puede volver más productiva las funciones o tarea que realiza?					
28	¿Generalmente soy alentado a compartir mis conocimientos y experiencias con los demás?					
29	En su equipo, ¿trabajan juntos para resolver los problemas de su Universidad?					
30	¿Se siento comprometido para alcanzar las metas establecidas?					
31	¿Conoce los objetivos de desempeño de su grupo,					

	departamento o unidad académica?					
32	¿Recibe la capacitación necesaria para desarrollar sus labores?					
33	En la Institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
34	En su Universidad ¿se fomenta y promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?					
	NIVEL DE SATISFACCIÓN					
35	¿Hay suficientes oportunidades de carrera o mejoramiento profesional en su Universidad?					
36	¿Se siente satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de su Universidad?					
37	¿Los Directivos de la institución se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación?					
38	¿Se siente realizado profesionalmente?					
39	¿Recibe una compensación salarial acorde con su formación profesional, habilidades y experiencias?					
40	¿Le gustaría tener más y mejores oportunidades para obtener nuevos conocimientos y habilidades?					
41	¿Recibe evaluación periódica de su desempeño?					
42	¿La Universidad prepara adecuadamente a su personal para que sean promovidos?					
43	¿Existe reconocimiento de su Universidad para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos institucionales?					

ANEXO

FICHA TÉCNICA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

CUESTIONARIO:

PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE MANABI-ECUADOR

ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL

1. **Definición de Clima Organizacional:** Percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial.
 - 1.1 **Ambiente Físico:** Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación etc.
 - 1.2 **Características estructurales:** Se refiere al tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, entre otros aspectos.
 - 1.3 **Ambiente social:** Abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
2. **Definición de Productividad Laboral:** Se relaciona principalmente con la eficacia y eficiencia del factor humano dentro de las organizaciones, derivado del desarrollo de sus funciones y tareas.
 - 2.1 **Productividad:** Se la define como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.
 - 2.2 **Nivel de satisfacción:** Bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación del trabajo.

INSTRUCCIONES

Solicito muy comedidamente, en base a su preparación académica, conocimientos, experiencia y experticia se sirva validar el instrumento que cuenta con proposiciones sobre aspectos relacionados a las variables: Clima Organizacional y Productividad Laboral.

Cada uno de los ítems tiene tres preguntas para responder de acuerdo a lo que usted describa mejor. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa

(x) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas.

Calificación: De 1 a 3 puntos por cada pregunta, en donde:

- 1 es malo,
- 2 es bueno, y;
- 3 es muy bueno.

Propósito: Validar el presente instrumento tomando en consideración si las preguntas cumplen con los siguientes parámetros:

- Miden lo que se quiere medir
- La redacción es fluida y coherente con el tema que se investiga
- Si las preguntas utilizadas son de fácil comprensión.

Nº	AFIRMACIONES	1	2	3
	AMBIENTE FISICO			
1	El ambiente físico de trabajo de su Universidad, ¿es el adecuado? (iluminación, limpieza, ruido, olores, etc.)		X	
2	El espacio físico que usted utiliza para realizar sus labores, ¿es adecuado, cómodo y suficiente?		X	
3	Para el cumplimiento de sus labores, ¿cuenta con todas las herramientas, equipos y materiales necesarios?			X
4	Las herramientas y equipos que utiliza para el cumplimiento de sus labores ¿reciben mantenimiento de forma permanente y adecuada?			X
	CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES			
5	La ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL que posee su Universidad ¿es la adecuada?			X
6	El ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL de su Universidad ¿está diseñado de acuerdo a las necesidades institucionales?		X	
7	¿Conoce y entiende los OBJETIVOS INSTITUCIONALES de su Universidad, de su unidad académica y/o departamento?		X	
8	¿Conoce y entiende LA MISIÓN, VISIÓN y VALORES de su Universidad?			X
9	¿Tiene conocimiento del PLAN ESTRATÉGICO de su Universidad?		X	
10	¿Conoce e interpreta adecuadamente el ESTATUTO y REGLAMENTOS que rigen a su Universidad?			X
11	¿Su Universidad dispone de un sistema para el control y seguimiento de sus actividades?			X
12	El estilo de liderazgo de los Directivos de su Universidad, ¿es el adecuado?			X
	AMBIENTE SOCIAL			

13	¿Cree usted que en su Universidad existe un buen ambiente de trabajo, en donde el compañerismo es lo primordial?		X	
14	¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?		X	
15	¿Siente que el trabajo que desarrolla se relaciona con los objetivos de la organización?			X
16	¿En su lugar de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?		X	
17	¿Los conflictos que se dan al interior de la organización se superan fácilmente?		X	
18	¿Considera usted que reciben la información necesaria y útil, para desarrollar efectivamente su trabajo?			X
19	En la institución la información fluye adecuadamente			X
20	En la Institución se fomenta y promueve la comunicación interna			X
21	¿Conoce a dónde acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo?		X	
	PRODUCTIVIDAD			
22	Las normas y procedimientos de trabajo actuales en la Universidad, facilita un trabajo eficiente y eficaz.			X
23	En su Universidad ¿se fomenta y se promueve el trabajo eficiente?			X
24	La eficacia ¿es un indicador que sustenta las actividades de su Universidad?			X
25	En su Universidad ¿Se valora los altos niveles de desempeño?		X	
25	¿Cree usted que el ausentismo del personal perjudica el cumplimiento de los objetivos institucionales?			X
26	¿Cree usted que la rotación de puesto puede volver más productiva las funciones o tarea que realiza?		X	
27	¿Generalmente soy alentado a compartir mis conocimientos y experiencias con los demás?		X	
28	En su equipo, ¿trabajan juntos para resolver los problemas de su Universidad?			X
29	¿Se siento comprometido para alcanzar las metas establecidas?			X
30	¿Conoce los objetivos de desempeño de su grupo, departamento o unidad académica?		X	
31	¿Recibe la capacitación necesaria para desarrollar sus labores?			X
33	En la Institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.		X	
34	En su Universidad ¿se fomenta y promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?			X
	NIVEL DE SATISFACCION			

35	¿Hay suficientes oportunidades de carrera o mejoramiento profesional en su Universidad?			X
36	¿Se siente satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de su Universidad?			X
37	¿Los Directivos de la institución se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación?		X	
38	¿Se siente realizado profesionalmente?		X	
39	¿Recibe una compensación salarial acorde con su formación profesional, habilidades y experiencias?		X	
40	¿Le gustaría tener más y mejores oportunidades para obtener nuevos conocimientos y habilidades?			X
41	¿Recibe evaluación periódica de su desempeño?			X
42	¿La Universidad prepara adecuadamente a su personal para que sean promovidos?		X	
43	¿Existe reconocimiento de su Universidad para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos institucionales?			X



Doctor Andrés Venéreo Bravo, PhD-Ecuador
DIRECTOR DE LA UNIDAD DE POSGRADO ULEAM

Manta, abril 7 del 2017

ANEXO

FICHA TÉCNICA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

CUESTIONARIO: PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE MANABI-ECUADOR

ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL

1. **Definición de Clima Organizacional:** Percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial.
 - 1.1 **Ambiente Físico:** Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación etc.
 - 1.2 **Características estructurales:** Se refiere al tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, entre otros aspectos.
 - 1.3 **Ambiente social:** Abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
2. **Definición de Productividad Laboral:** Se relaciona principalmente con la eficacia y eficiencia del factor humano dentro de las organizaciones, derivado del desarrollo de sus funciones y tareas.
 - 2.1 **Productividad:** Se la define como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.
 - 2.2 **Nivel de satisfacción:** Bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación del trabajo.

INSTRUCCIONES

Solicito muy comedidamente, en base a su preparación académica, conocimientos, experiencia y experticia se sirva validar el instrumento que cuenta con proposiciones sobre aspectos relacionados a las variables: Clima Organizacional y Productividad Laboral.

Cada uno de los ítems tiene tres preguntas para responder de acuerdo a lo que usted describa mejor. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa

(x) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas.

Calificación: De 1 a 3 puntos por cada pregunta, en donde:

- 1 es malo,
- 2 es bueno, y;
- 3 es muy bueno.

Propósito: Validar el presente instrumento tomando en consideración si las preguntas cumplen con los siguientes parámetros:

- Miden lo que se quiere medir
- La redacción es fluida y coherente con el tema que se investiga
- Si las preguntas utilizadas son de fácil comprensión.

Nº	AFIRMACIONES	1	2	3
AMBIENTE FISICO				
1	El ambiente físico de trabajo de su Universidad, ¿es el adecuado? (iluminación, limpieza, ruido, olores, etc.)		✓	
2	El espacio físico que usted utiliza para realizar sus labores, ¿es adecuado, cómodo y suficiente?		✓	
3	Para el cumplimiento de sus labores, ¿cuenta con todas las herramientas, equipos y materiales necesarios?			✓
4	Las herramientas y equipos que utiliza para el cumplimiento de sus labores ¿reciben mantenimiento de forma permanente y adecuada?		✓	
CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES				
5	La ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL que posee su Universidad ¿es la adecuada?		✓	
6	El ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL de su Universidad ¿está diseñado de acuerdo a las necesidades institucionales?			✓
7	¿Conoce y entiende los OBJETIVOS INSTITUCIONALES de su Universidad, de su unidad académica y/o departamento?		✓	
8	¿Conoce y entiende LA MISIÓN, VISIÓN y VALORES de su Universidad?			✓
9	¿Tiene conocimiento del PLAN ESTRATÉGICO de su Universidad?		✓	
10	¿Conoce e interpreta adecuadamente el ESTATUTO y REGLAMENTOS que rigen a su Universidad?			✓
11	¿Su Universidad dispone de un sistema para el control y seguimiento de sus actividades?			✓
12	El estilo de liderazgo de los Directivos de su Universidad, ¿es el adecuado?		✓	
AMBIENTE SOCIAL				

13	¿Cree usted que en su Universidad existe un buen ambiente de trabajo, en donde el compañerismo es lo primordial?		✓	
14	¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?		✓	
15	¿Siente que el trabajo que desarrolla se relaciona con los objetivos de la organización?			✓
16	¿En su lugar de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?			✓
17	¿Los conflictos que se dan al interior de la organización se superan fácilmente?		✓	
18	¿Considera usted que reciben la información necesaria y útil, para desarrollar efectivamente su trabajo?		✓	✓
19	En la institución la información fluye adecuadamente		✓	
20	En la Institución se fomenta y promueve la comunicación interna		✓	
21	¿Conoce a dónde acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo?			✓
	PRODUCTIVIDAD			
22	Las normas y procedimientos de trabajo actuales en la Universidad, facilita un trabajo eficiente y eficaz.			✓
23	En su Universidad ¿se fomenta y se promueve el trabajo eficiente?			✓
24	La eficacia ¿es un indicador que sustenta las actividades de su Universidad?			✓
25	En su Universidad ¿Se valora los altos niveles de desempeño?		✓	
25	¿Cree usted que el ausentismo del personal perjudica el cumplimiento de los objetivos institucionales?			✓
26	¿Cree usted que la rotación de puesto puede volver más productiva las funciones o tarea que realiza?		✓	
27	¿Generalmente soy alentado a compartir mis conocimientos y experiencias con los demás?		✓	
28	En su equipo, ¿trabajan juntos para resolver los problemas de su Universidad?			✓
29	¿Se siento comprometido para alcanzar las metas establecidas?		✓	
30	¿Conoce los objetivos de desempeño de su grupo, departamento o unidad académica?			✓
31	¿Recibe la capacitación necesaria para desarrollar sus labores?		✓	
33	En la Institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.			✓
34	En su Universidad ¿se fomenta y promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?			✓
	NIVEL DE SATISFACCION			

35	¿Hay suficientes oportunidades de carrera o mejoramiento profesional en su Universidad?		✓	
36	¿Se siente satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de su Universidad?		✓	
37	¿Los Directivos de la institución se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación?			✓
38	¿Se siente realizado profesionalmente?			✓
39	¿Recibe una compensación salarial acorde con su formación profesional, habilidades y experiencias?		✓	
40	¿Le gustaría tener más y mejores oportunidades para obtener nuevos conocimientos y habilidades?			✓
41	¿Recibe evaluación periódica de su desempeño?		✓	
42	¿La Universidad prepara adecuadamente a su personal para que sean promovidos?			✓
43	¿Existe reconocimiento de su Universidad para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos institucionales?			✓



Doctor Oswaldo Zambrano Quinde
EX. DIRECTOR DE LA CARRERA DE PSICOLOGIA ULEAM

Manta, abril 11 del 2017

ANEXO

FICHA TÉCNICA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

CUESTIONARIO:

PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE MANABI-ECUADOR

ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y PRODUCTIVIDAD LABORAL

1. **Definición de Clima Organizacional:** Percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial.
 - 1.1 **Ambiente Físico:** Comprende el espacio físico, las instalaciones, los equipos instalados, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación etc.
 - 1.2 **Características estructurales:** Se refiere al tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, entre otros aspectos.
 - 1.3 **Ambiente social:** Abarca aspectos como el compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos, la comunicación y otros.
2. **Definición de Productividad Laboral:** Se relaciona principalmente con la eficacia y eficiencia del factor humano dentro de las organizaciones, derivado del desarrollo de sus funciones y tareas.
 - 2.1 **Productividad:** Se la define como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.
 - 2.2 **Nivel de satisfacción:** Bienestar que se experimenta en el trabajo, cuando un deseo es satisfecho, relacionándolo también con la motivación del trabajo.

INSTRUCCIONES

Solicito muy comedidamente, en base a su preparación académica, conocimientos, experiencia y experticia se sirva validar el instrumento que cuenta con proposiciones sobre aspectos relacionados a las variables: Clima Organizacional y Productividad Laboral.

Cada uno de los ítems tiene tres preguntas para responder de acuerdo a lo que usted describa mejor. Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa

(x) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las preguntas.

Calificación: De 1 a 3 puntos por cada pregunta, en donde:

- 1 es malo,
- 2 es bueno, y;
- 3 es muy bueno.

Propósito: Validar el presente instrumento tomando en consideración si las preguntas cumplen con los siguientes parámetros:

- Miden lo que se quiere medir
- La redacción es fluida y coherente con el tema que se investiga
- Si las preguntas utilizadas son de fácil comprensión.

N°	AFIRMACIONES	1	2	3
	AMBIENTE FISICO			
1	El ambiente físico de trabajo de su Universidad, ¿es el adecuado? (iluminación, limpieza, ruido, olores, etc.)			✓
2	El espacio físico que usted utiliza para realizar sus labores, ¿es adecuado, cómodo y suficiente?			✓
3	Para el cumplimiento de sus labores, ¿cuenta con todas las herramientas, equipos y materiales necesarios?		✓	
4	Las herramientas y equipos que utiliza para el cumplimiento de sus labores ¿reciben mantenimiento de forma permanente y adecuada?.			✓
	CARACTERISTICAS ESTRUCTURALES			
5	La ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL que posee su Universidad ¿es la adecuada?			✓
6	El ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL de su Universidad ¿está diseñado de acuerdo a las necesidades institucionales?		✓	
7	¿Conoce y entiende los OBJETIVOS INSTITUCIONALES de su Universidad, de su unidad académica y/o departamento?			✓
8	¿Conoce y entiende LA MISIÓN, VISIÓN y VALORES de su Universidad?		✓	
9	¿Tiene conocimiento del PLAN ESTRATÉGICO de su Universidad?		✓	
10	¿Conoce e interpreta adecuadamente el ESTATUTO y REGLAMENTOS que rigen a su Universidad?			✓
11	¿Su Universidad dispone de un sistema para el control y seguimiento de sus actividades?			✓
12	El estilo de liderazgo de los Directivos de su Universidad, ¿es el adecuado?			✓
	AMBIENTE SOCIAL			

13	¿Cree usted que en su Universidad existe un buen ambiente de trabajo, en donde el compañerismo es lo primordial?			✓
14	¿Puede contar con sus compañeros de trabajo cuando los necesita?		✓	
15	¿Siente que el trabajo que desarrolla se relaciona con los objetivos de la organización?		✓	
16	¿En su lugar de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?			✓
17	¿Los conflictos que se dan al interior de la organización se superan fácilmente?		✓	
18	¿Considera usted que reciben la información necesaria y útil, para desarrollar efectivamente su trabajo?			✓
19	En la institución la información fluye adecuadamente			✓
20	En la Institución se fomenta y promueve la comunicación interna		✓	
21	¿Conoce a dónde acudir cuando tiene un problema relacionado con el trabajo?			✓
PRODUCTIVIDAD				
22	Las normas y procedimientos de trabajo actuales en la Universidad, facilita un trabajo eficiente y eficaz.			✓
23	En su Universidad ¿se fomenta y se promueve el trabajo eficiente?			✓
24	La eficacia ¿es un indicador que sustenta las actividades de su Universidad?			✓
25	En su Universidad ¿Se valora los altos niveles de desempeño?		✓	
25	¿Cree usted que el ausentismo del personal perjudica el cumplimiento de los objetivos institucionales?			✓
26	¿Cree usted que la rotación de puesto puede volver más productiva las funciones o tarea que realiza?		✓	
27	¿Generalmente soy alentado a compartir mis conocimientos y experiencias con los demás?			✓
28	En su equipo, ¿trabajan juntos para resolver los problemas de su Universidad?			✓
29	¿Se siento comprometido para alcanzar las metas establecidas?		✓	
30	¿Conoce los objetivos de desempeño de su grupo, departamento o unidad académica?		✓	
31	¿Recibe la capacitación necesaria para desarrollar sus labores?			✓
33	En la Institución, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.		✓	
34	En su Universidad ¿se fomenta y promueve la generación de ideas creativas e innovadoras?			✓
NIVEL DE SATISFACCION				

35	¿Hay suficientes oportunidades de carrera o mejoramiento profesional en su Universidad?			✓
36	¿Se siente satisfecho y comprometido con las directrices estratégicas de su Universidad?		✓	
37	¿Los Directivos de la institución se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación?			✓
38	¿Se siente realizado profesionalmente?		✓	
39	¿Recibe una compensación salarial acorde con su formación profesional, habilidades y experiencias?			✓
40	¿Le gustaría tener más y mejores oportunidades para obtener nuevos conocimientos y habilidades?			✓
41	¿Recibe evaluación periódica de su desempeño?		✓	
42	¿La Universidad prepara adecuadamente a su personal para que sean promovidos?		✓	
43	¿Existe reconocimiento de su Universidad para el personal por sus esfuerzos y aportaciones al logro de los objetivos institucionales?			✓



Magister Glenda Macías Monge

DIRECTORA DPTO. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO ULEAM

Manta, abril 4 del 2017